

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Каштанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І., Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проектів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

Н. Г. ЧАЙКА

канд. іст. наук

*Інститут післядипломного навчання, Національний авіаційний університет,
м. Київ*

Т. В. КАШТАНОВА

канд. іст. наук

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

НАБУТТЯ КОМУНІКАТИВНИХ УМІНЬ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

На сучасному етапі розвитку підприємницьких структур соціально-економічної сфери України принципового значення набуває вдосконалення системи управління, ефективного адміністрування, яке передбачає оптимально предметне використання керівником у процесі управління психологічних, комунікативних, організаційних умінь та навичок.

В умовах посилення тенденції практичної спрямованості теоретичного навчання та його наближення до реалій господарських процесів особливої актуальності набуває запровадження до освітнього процесу таких інтерактивних методів навчання, котрі здатні сприяти набуттю насамперед вмінь і навичок використання управлінських технологій.

Серед фахівців різних галузей, які присвятили низку досліджень розвитку професійної діяльності керівника (П. Друкер, Ф. Тейлор, А. Файоль, С. Баранова, Є. Воробйова, В. Граčov, М. Чапка), переважає її визначення як системи компонентів, що складаються з певного набору функцій, які реалізує суб'єкт управлінсь-

кої діяльності з притаманними йому особистісними ознаками, залежно від конкретної ситуації. Важливо акцентувати увагу, що і теоретики, і практики з управлінської діяльності єдині у визначенні, що однією з головних компетенцій менеджера будь-якого рівня є комунікативність.

Визначимо базові складові комунікативних умінь, які є необхідними у процесі управлінської діяльності керівників, та обґрунтуємо основні методологічні вимоги та підходи до формування цих умінь у навчальному процесі.

Аналізуючи магістерські програми підготовки майбутніх керівників за напрямом специфічні категорії, необхідно вказати, що за затвердженими стандартами передбачено набір студентів, які вже мають повну або базову освіту.

Відповідно до Галузевого стандарту вищої освіти України спеціальність специфічних категорій 8.18010018 “Адміністративний менеджмент” кваліфікації 1475.4 “Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності” належить до між-

дисциплінарної інтегративної частини циклів економічних та гуманітарних дисциплін, завдання яких — загальнокультурна, світоглядна та методологічна підготовка топ-менеджерів [1]. Освітньо-професійна програма спрямована на формування професійних компетенцій в галузі адміністрування і менеджменту на основі: психолого-управлінської підготовки, опанування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, фахово-адаптованої правової підготовки, посиленої фундаментальної підготовки за рахунок економіко-управлінських дисциплін. Основним завданням цієї програми за Державним стандартом є вироблення у випускника універсального управлінського підходу, вміння адміністративної діяльності відповідно до конкретного, обраного студентом, професійного напрямку.

З огляду на швидкозмінні зовнішні фактори, варто визначити негативні умови, в яких, як правило, доводиться працювати сучасним керівникам: насамперед це інформаційний тиск; дефіцит часу; ненормований робочий день; постійний тиск з боку підлеглих та вищого керівництва; вимушений ризик; одночасне вирішення кількох різнорівневих завдань.

Успіх будь-якої організації залежить від організаторських здібностей керівника. До них належать насамперед комунікативність, ефективний та швидкий контакт з підлеглими, вміння вірно оцінювати хто чого вартий та хто на що здатний.

У сучасній літературі з психології управління комунікації визначають як інформаційні взаємодії, в які вступають люди, і які підтримують

при виконанні своїх функціональних обов'язків чи посадових функцій. Дослідження показують, що від 50 до 90 % робочого часу припадає на комунікацію. При цьому 85 % японських, 73 % американських та 63 % англійських управлінців вважають комунікативну некомпетентність основною перешкодою на шляху підвищення ефективності діяльності організації.

Дослідження показують, що до 70 % всієї інформації, яка отримується на робочому місці керівником і його підлеглими, перебуває поза контролем організації й отримується під час неформального міжособистісного спілкування. Згідно із статистичними даними в низхідних організаціях лише 20 % інформації доходить до безпосередніх виконавців. Водночас аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту дає підстави стверджувати, що значна частина інформації, задіяної в процесі виконання поставлених перед керівником завдань, передається переважно у процесі міжособистісної комунікації, і якість інформаційного обміну, що здійснюється, великою мірою залежить від рівня розвиненості комунікативної компетентності учасників управлінського процесу, їх налаштованості на досягнення взаєморозуміння, наявності якісних міжособистісних мереж спілкування в організації, знання основних компонентів комунікативного процесу та багатьох інших факторів, що прямо чи опосередковано впливають на якість передачі чи отримання інформації, необхідної для здійснення якісного управлінського впливу. Отже, від рівня розвиненості комунікативних якостей залежить якість

здійснення комунікації, і, відповідно, виконання поставлених завдань.

Оволодіти мистецтвом професії управлінця-менеджера можна тільки за допомогою пізнання науки управління та набуття необхідних умінь та навичок. Видатний менеджер Лі Як-кока (США) у трактуванні власних підходів до оволодіння мистецтвом управління декілька разів вказує на необхідність набуття саме комунікативних умінь. Так, першою умовою успішного керівництва він визначає вміння контактувати з людьми. Крім того, теоретик визначає таке: “порядок письмового викладу будь-якої ідеї — перший крок до втілення її в життя”; “єдиний спосіб спонукати людей до енергійної діяльності — це спілкуватися з ними”; і нарешті, “головною причиною нездатності здібних людей зробити кар’єру є їхня низька комунікативність”.

З огляду на досить істотний прошарок фахівців, які є керівниками різних рівнів, є підстави виокремити культуру спілкування управлінця як культуру окремої групи, якій притаманні особливі інтереси. Уміння спілкуватися можна назвати циркулярною системою, що живить інші управлінські вміння.

У процесі виконання управлінської діяльності комунікативні навички набувають її специфіки і стають управлінськими. До таких навичок насамперед належать навички оперативного використання зворотної інформації від усіх об’єктів управління; навички адекватного розуміння співрозмовника, які передбачають, з одного боку, використання візуальної психодіагностики для “читання” людей, а з іншого — емпатійного та

рефлексивного аналізу вербальних і невербальних засобів спілкування; навички конструктивної комунікації, ефективного управлінського спілкування, переформулювання окремих завдань управління на індивідуальні завдання для підлеглих; навички продуктивного здійснення управлінських актів (проведення нарад, зборів, прийому відвідувачів тощо); навички правильного оформлення ділової документації управлінських рішень (планів, наказів, розпоряджень тощо).

Загальна модель комунікативних умінь включає відповідні складові вміння та навички. Вміння складаються з пов’язаних між собою навичок та базових знань, що дають змогу особі керівника вносити додаткову вартість у загальну сферу зобов’язань на роботі. Навички, як один з елементів умінь, — це специфічний набір спроможностей.

Спілкування є основним умінням, що включає здатність ефективно надсилати та отримувати інформацію, а також здатність передавати та розуміти думки, почуття й ставлення. Це вміння містить такі взаємопов’язані навички: міжособистісне спілкування, вислуховування, усне та письмове спілкування.

Міжособистісне спілкування — це здатність взаємодіяти з іншими (старшими за віком, однолітками, підлеглими та клієнтами).

Вислуховування — це здатність бути уважним, коли говорять інші, і ефективно реагувати на їхні зауваження.

Усне спілкування — це здатність вербально надавати інформацію іншим (один на один або в групі).

Письмове спілкування — це здатність ефективно передавати інформацію формально (через звіти, листи) або неформально (записки, пам'ятки).

Оскільки йдеться про навчання в магістратурі, тобто дорослих людей, що вже мають фахову освіту, слід зазначити, що у цьому випадку процес навчання варто розглядати як відносно постійні зміни в частоті прояву певної поведінки індивіда магістранта. Під час проведення занять викладачі магістратури повинні сприяти тому, щоб магістранти вчилися та практикували продуктивну поведінку, притаманну управлінській діяльності. Великою мірою навчання нової (управлінської) поведінки залежить від факторів навколишнього середовища, що має бути штучно відтворено викладачем. Отже, однією з цілей викладачів магістратури є набуття досвіду в навколишньому середовищі, що сприятиме бажаній для організації (підприємства, установи) поведінці керівника-менеджера.

Під час проведення занять для дорослих у відтвореному робочому оточенні навчання ведеться за однією з трьох методик: за класичною теорією умовних рефлексів (класична зумовленість); за класичною теорією оперантних рефлексів (оперантна зумовленість) та згідно з принципами соціально-когнітивної теорії. З цих трьох оперантна зумовленість та соціально-когнітивна теорія ефективніші, що й мають взяти на озброєння викладачі рівня магістратури.

Процес класичної зумовленості може допомогти зрозуміти різноманітність стилів поведінки, що мають

місце у повсякденному житті. Класична зумовленість відносно нечасто використовується в робочому оточенні, тому що бажана поведінка працівників зазвичай не включає реакції, які можна змінити за допомогою засобів класичної зумовленості. Існує велика зацікавленість у добровільній поведінці працівників і в тому, як можна її змінити.

При наданні освітніх послуг на рівні магістратури варто більше впроваджувати процес ствердження добровільної поведінки.

З оперантною зумовленістю пов'язано ім'я Б. Ф. Скінера. Він упровадив у науковий обіг термін “оперантна зумовленість” для позначення процесу, за допомогою якого люди вчаться добровільній поведінці. Добровільну поведінку називають оперантною, тому що вона оперує з навколишнім середовищем або впливає на нього. Навчання існує, тому що за поведінкою завжди йдуть її наслідки. Поведінка багатьох працівників, у тому числі й керівників, у робочих умовах є оперантною.

Роботу Б. Скінера розширили і поглибили А. Бандура та інші, демонструючи, що люди можуть навчитися новій поведінці, спостерігаючи інших у соціальній ситуації і, таким чином, імітуючи їхню поведінку. Згідно з соціально-когнітивною теорією навчання люди спостерігають інших і розвивають у себе уявну картину їхньої поведінки та її наслідків. Надалі вони намагаються поводитись так само. Якщо результат позитивний, вони повторюють поведінку, якщо негативний, вони поведінку не повторюють. А. Бандура припустив, що спостерігачі часто навчаються успіш-

ніше, ніж інші, таким чином уникаючи непотрібних і дорогих помилок.

Ця теорія має бути відправною як для викладачів будь-якого рівня, так і для менеджерів будь-якого рівня, тому що вона пояснює поведінку учнів, студентів або підлеглих. Саме за цією теорією варто зважати на те, що викладач (керівник) не має права вимагати від студентів (підлеглих) ті прояви, які відсутні в його поведінці. І навпаки, цікаві промови, виступи (лекції), бездоганне відтворення процесу спілкування (уважне слухання та своєчасна мовна реакція) будуть наслідувати магістранти (підлеглі).

Трьома факторами, що сприяють соціально-когнітивному навчанню, є спостережне навчання, самоконтроль та самоефективність. Спостережне навчання застосовується, коли особа, яка навчається, спостерігає поведінку іншої особи (викладача, керівника) та її наслідки (винагорода, покарання, рівень сприйняття, відношення оточуючих або власне ставлення до сприйняття цієї особи).

Для того щоб навчання ефективній комунікативній поведінці було ефективнішим, слід дотримуватися кількох умов: магістрант має спостерігати за найкращими моделями комунікативної поведінки викладача, однокурсників та концентрувати увагу на позитивних її аспектах; магістрант повинен точно сприймати поведінку моделі комунікації; магістрант повинен запам'ятовувати прийоми та методи ведення комунікативних заходів; магістрант повинен мати навички і здібності, необхідні для засвоєння комунікативної поведінки; магістрант повинен ак-

центувати увагу на позитивних наслідках комунікативної поведінки.

Щоб наявні комунікативні приклади давали користь, потрібно бачити, що поведінка моделі винагороджується (має позитивні наслідки). Винагорода може бути просто у вигляді позитивної критики викладача або у схвальній оцінці однокурсників. Спостерігаючи досвідчених викладачів, новачки вчаться належній манері поведінки, стилю спілкування.

Статева, культурна та етнічна різноманітність вимагає нових ділових комунікаційних умінь. Наприклад, як з'ясувалося, фраза “вирішувати проблеми в бізнесі” по-різному перекладається на китайську й французьку мови. У Китаї вона може означати “виробляти продукт та завантажити його в доки”. У Франції ця фраза означає “бути зайнятим виробництвом, маркетингом, просуванням та продажем продукту”. Оскільки багато слів і фраз перекладаються по-різному, потрібно знайти можливість однакового тлумачення слів незалежно від країни та мови. Інколи, щоб чітко та зрозуміло визначати виконавчі критерії, компаніям доводиться створювати власний міжнародний словник. Варто враховувати, що при засвоєнні навчального матеріалу з проблем набуття комунікативних умінь магістранти поточно осмислюють та засвоюють матеріали з інших суміжних дисциплін: інформатики, психології, менеджменту тощо.

До суто комунікативного матеріалу належать теми, де засвоюються теоретичні знання з питань видів та засобів комунікації в організації, сутності комунікаційного процесу та

практична інформація щодо організаційних форм комунікації: особливості підготовки та проведення керівником ділової розмови, спору, дискусії, ділової бесіди, “круглих столів”, зборів, нарад, ділових переговорів, торгів, ділових тренінгів, інструктажів, Паблік Рилейшнз, іміджу тощо.

При засвоєнні вказаних теоретичних та практичних питань студенти-магістранти мають або ґрунтуватися на існуючі, або додатково отримати знання, що належать до інших галузей знань. Наприклад, з таких дисциплін: *інформатизації* (інформація в менеджменті, інформаційне забезпечення менеджменту, носій інформації, новітні інформаційні технології, інформаційні системи, інформаційні мережі в організації, організація сервісного обслуговування тощо); *менеджменту* (внутрішнє та зовнішнє середовище організації, система та структура комунікації, організаційна культура, мотивація, поведінка, стимули, інфократія тощо); *документознавства* (нормативно-правовими та організаційно-розпорядчими документами, внутрішній нормативний акт, стандарт, стандартизація, анкета, анкетування тощо); *психології управління* (особистість та влада керівника, лідерська поведінка, якості менеджера, харизма, група, взаємодія членів групи, соціальна взаємодія, методи групової роботи, критика, організаційні конфлікти, емоційність, консенсус, ефект бумеранга тощо).

Сучасний комунікаційний процес вимагає застосування сучасних управлінських технологій — це основне вміння, що включає здатність застосовувати специфічні методи, про-

цедури та техніку в управлінській сфері. Технічні навички користування сучасними засобами комунікації вкрай необхідні керівникам, вони накопичуються як під час навчання, так і в процесі роботи. Потреби в технічних навичках змінюються з підвищенням відповідальності менеджера-керівника. Менеджери першої категорії повинні мати достатньо технічних навичок для навчання нових працівників та нагляду за технічним аспектом роботи. Збільшення відповідальності менеджерів потребує менше детальних технічних знань. Проте менеджери, керівники повинні опановувати новітні технічні засоби у здійсненні управлінських функцій та отриманні нової інформації. Тому на сучасному етапі підготовки керівних кадрів викладачам вкрай необхідно застосовувати у навчальному процесі інтерактивні засоби навчання та комунікації.

Задля поліпшення поведінки магістрантів при отриманні комунікативних знань та вмінь викладачеві необхідно: визначити поведінку, яка приведе до вдосконалення процесу набуття знань та вмінь; обрати відповідну модель педагогічного процесу, стилю поведінки викладачів, за якими спостерігали б магістранти; надавати кваліфіковану допомогу у набутті технічних навичок підготовки та застосування сучасних методів наочності відповідей, захистів творчих навчальних, курсових робіт та забезпечити навчальний процес сучасними технічними засобами; створювати позитивну навчальну ситуацію, аби уможливити ймовірність того, що студенти навчаються новій комунікативній поведінці; сприяти

позитивним наслідком (похвала, увага, приклад) тих студентів, які виконували завдання на належному рівні; постійно розвивати та вдосконалювати загальну організаційну практику, що підтримала б нові набуті комунікативні вміння.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити таке. Стрімке зростання ролі управлінських кадрів у діяльності сучасних соціально-економічних систем за останні півстоліття призвело до зміни парадигми та сутності менеджменту. Таке становище зумовлено змінами технічного та технологічного характеру, що, своєю чергою, потребує високого рівня кваліфікації керівного складу підприємств, установ та закладів.

У сучасній вітчизняній системі вищої освіти мають місце впровадження в освітній процес інноваційних комунікативних засобів. Одним з найважливіших стратегічних завдань модернізації вищої освіти України є забезпечення якості підготовки керівників на рівні міжнародних стандартів. При підготовці менеджерів-керівників, як спеціалістів, у професійній діяльності яких основну роль має процес спілкування, все більш широкого застосування повинні набувати різноманітні інтерактивні методи навчання, застосовуватися тренінги, особливу увагу слід звернути на забезпечення процесу навчання сучасним технічним устаткуванням.

Розвиток комунікативних навичок студентів-магістрантів стимулює надбання і розвиток соціально та професійно значущих якостей та вмінь, які дають змогу їм більш успішно орієнтуватися у життєво важливих процесах, ставати конкурентоспро-

можними спеціалістами. Слід зазначити, що поетапною стратегією зміни комунікативної поведінки суб'єкта управлінської діяльності та формування комунікативних якостей майбутніх керівників має стати послідовний, свідомий перехід до застосування в освітньому процесі моделі комунікацій, до якої готують фахівців, тобто набуття знань та вмінь зовнішнього вияву комунікативної поведінки, спрямованої на максимальне досягнення ефективної управлінської діяльності, що великою мірою забезпечується рівнем розвиненості комунікативної компетентності.

Проте загальновідомо, що недостатньо лише усвідомлювати наявність тих чи інших процесів, які супроводжують процес здійснення комунікації в виробничо-управлінській діяльності, головне — сформулювати у майбутніх суб'єктів управлінської діяльності практичні ефективні вміння та навички комунікації, створити умови для оволодіння ними комунікативною компетентністю та її реалізацією в повсякденній праці. Отже, питання розвитку комунікативних якостей майбутніх керівників та менеджерів у системі вищої освіти вимагає особливої уваги та подальшої розробки.

Література

1. *Галузевий стандарт вищої освіти України. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000007 “Адміністративний менеджмент” кваліфікації 1475.4 “Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності”.* — К.: Міністерство освіти і науки України, 2004. — С. 4, 22, 34.