

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення управлінської культури у Миргородському
фаховому коледжі імені Миколи Гоголя»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,
групи ЗУЗПО-24мг
спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____ / Володимир ОЛЕКСІЄНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Ірина ШАЛІМОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Тетяна БОНДАРЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____ / Наталія БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладом професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

_____ (підпис)

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)

другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Володимирі ОЛЕКСІЄНКУ

1. Тема: «Удосконалення управлінської культури у Миргородському фаховому коледжі імені Миколи Гоголя» затверджена наказом по академії №

від «__» _____ 2025р

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Розділ 1. Управлінська культура фахівців як проблема сучасного менеджменту організації. Розділ 2. Аналіз стану розвитку управлінської культури у Миргородському фаховому коледжі імені Миколи Гоголя. Розділ 3. удосконалена модель розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя)...

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 7 рис., 9 табл.,

презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «» 2025 р.

Керівник: _____ Ірина ШАЛІМОВА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання: _____ Володимир ОЛЕКСІЄНКО
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач _____ Володимир ОЛЕКСІЄНКО
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управлінської культури у Миргородському фаховому коледжі імені Миколи Гоголя»

Магістерська робота загальним обсягом 106 с. містить 7 рис., 9 табл., 105 дж.

Об'єкт дослідження: управлінська культура фахівців організацій.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати, удосконалити модель розвитку управлінської культури у Миргородському фаховому коледжі імені Миколи Гоголя та здійснити її експертне оцінювання.

Завдання дослідження: здійснити аналіз наукової літератури щодо визначення суті, цілей, функцій й структури управлінської культури фахівців організацій, визначити стан розвитку управлінської культури фахівців організації (на прикладі Миргородського фахового коледжн імені Миколи Гоголя), удосконалити модель розвитку управлінської культури фахівців (на прикладі)та здійснити її експертне оцінювання.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у тому, що набули подальшого розвитку положення щодо удосконалення управлінської культури фахівців організації, розвиток полягає в теоретичному обґрунтуванні моделі розвитку управлінської культури фахівців, яка містить концептуальний, технологічний й діагностико-корекційний блоки, реалізація якої позитивно впливає на систему управління організацією в цілому.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців (на прикладі факультету енергетики і автоматизації Української інженерно-педагогічної академії)й рекомендацій щодо її впровадження.

Ключові слова: управлінська культура, організація, розвиток, модель, персонал.

ANNOTATION

Topic: "Improving management culture in the Mykola Gogol Mykola Gogol Vocational College

Master's work with a total volume of 106 pages. contains 7 figures, 9 tables, 105 pages.

Object of research: management culture of organizational specialists. The subject of the study: improvement of managerial culture at the Mykola Gogol Mykola Gogol Vocational College.

The purpose of the work: to theoretically justify and improve the model of the development of management culture in the Mykola Gogol Myrhorod Vocational College and carry out its expert evaluation.

The task of the research: to carry out an analysis of the scientific literature regarding the definition of the essence, goals, functions and structure of the management culture of specialists in organizations, to determine the state of development of the management culture of specialists in the organization (on the example of Mykola Gogol Myrhorod Vocational College), to improve the model of the development of the management culture of specialists (on the example) and carry out its expert assessment.

The scientific novelty of the thesis consists in the further development of the provisions on improving the management culture of the organization's specialists, the development consists in the theoretical substantiation of the model for the development of the management culture of specialists, which contains conceptual, technological and diagnostic-corrective blocks, the implementation of which has a positive effect on the management system of the organization in as a whole

The practical significance of the research lies in the development of an improved model for the development of management culture of specialists (on the example of the Faculty of Energy and Automation of the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy) and recommendations for its implementation.

Keywords: managerial culture, organization, development, model, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ФАХІВЦІВ ЯК ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Цілі, суть й функції управлінської культури фахівців в організаціях.....	11
1.2. Структура управлінської культури фахівців	26
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У МИРГОРОДСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ІМЕНІ МИКОЛИ ГОГОЛЯ.....	46
2.1. Аналіз системи управління Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя.....	46
2.2. Аналіз розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя)	59
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ МИРГОРОДСЬКОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ ІМЕНІ МИКОЛИ ГОГОЛЯ).....	68
3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя).....	68
3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі.....	75
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Глобальні трансформації, що охоплюють сьогодні всі сектори національної промисловості, актуалізують потребу у впровадженні новітніх управлінських підходів до організації діяльності, що чітко відображено в оновленому нормативному забезпеченні розвитку та функціонування держави. У сучасних умовах висувуються вимоги здійснювати оперативне реформування й гнучку перебудову організаційних структур відповідно до мінливих зовнішніх і внутрішніх чинників, що постійно впливають на їхню результативність.

За умов кризи сучасної економічної системи одним із ключових векторів реформування організацій визначається запровадження таких механізмів управління якістю та ефективністю надаваних послуг, які б уможливили суттєве підвищення загальної результативності їх функціонування. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток управлінської культури фахівців, що виступає дієвим інструментом удосконалення системи управління організацією та забезпечення її сталого поступу.

Процес формування й розвитку управлінської культури фахівців має цілеспрямований, усвідомлений і системний характер: він включає планування, організацію, контроль і мотиваційне забезпечення, спрямовані на утвердження етичних норм поведінки та створення позитивного психологічного клімату в колективі. Саме тому в науковій літературі триває активний пошук нових науково-методологічних підходів до трактування сутності управлінської культури фахівців. Водночас незаперечним залишається твердження, що лише ті організації, у яких розвиткові управлінської культури надається вагомого значення, здатні адекватно реагувати на виклики сучасності, адаптуватися до оновлених умов діяльності та безперешкодно переходити зі стадії звичайного функціонування до стану стійкого розвитку.

Попри це, аналіз наукових, нормативних і практичних джерел, а також результати оцінювання рівня сформованості управлінської культури фахівців

засвідчують, що наявний рівень її розвитку все ще не відповідає сучасним суспільним та професійним вимогам. Значна частина фахівців у різних організаціях не приділяє належної уваги діагностиці та вдосконаленню власної управлінської культури, що створює системну прогалину в забезпеченні якісного управління. Саме тому для сучасних організацій першочерговим завданням постає наукове обґрунтування й розробка чітко структурованої системи розвитку управлінської культури фахівців. Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації керівних кадрів, відповідно, виокремлюються в окремий, стратегічно важливий напрям розвитку науки й практики у високорозвинених державах світу, у тому числі й в Україні.

У численних дослідженнях управлінська культура розглядається як складова загальної культури особистості та визначається здатністю керівника цілеспрямовано впливати на її формування й розвиток (Н. Капітонов, М. Пусенкова, А. Черненко). Значну увагу питанню професійної культури спеціалістів приділили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці (К. Абульханова, В. Базилевич, А. Барабанщиков, О. Бондаревська, О. Гармаш, С. Єлканов, М. Поночовний, Т. Саламатова, В. Семиченко), тоді як управлінська культура керівників організацій розглядається як окремий напрям досліджень (Б. Гаєвський, В. Іванов, М. Кабушкін, О. Мармаза, В. Новоселов, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, В. Патрушев, Н. Рождественська, О. Ярковой).

Разом з тим аналіз теорії та практики функціонування сучасних організацій доводить, що проблема створення ґрунтовно обґрунтованої моделі розвитку управлінської культури фахівців досі залишається недостатньо опрацьованою: майже відсутні дослідження, у яких це питання розглядається як самостійний предмет наукової розвідки. Згідно з вимогами чинної нормативної бази діяльності організацій і сучасними науковими концепціями управління соціальними системами, керівники мають реалізовувати управлінські функції на принципах демократизму, гуманізму та системності. Однак аналіз практики свідчить про те, що значна частина управлінців не демонструє належного рівня управлінської культури.

Узагальнюючи, можна констатувати існування суперечності між фактичним станом розвитку управлінської культури фахівців та тими вимогами, які сучасне суспільство й держава висувають до професіоналів, що працюють в організаціях різного типу.

Зростання актуальності проблеми розвитку управлінської культури фахівців в умовах новітньої парадигми існування українського суспільства, а також недостатнє її висвітлення в теорії і практиці управління визначили тему магістерської роботи: **«Удосконалення управлінської культури у Миргородському фаховому коледжі імені Миколи Гоголя».**

Мета роботи: теоретично обґрунтувати, удосконалити модель розвитку управлінської культури у Миргородському фаховому коледжі імені Миколи Гоголя та здійснити її експертне оцінювання.

Об'єкт дослідження: управлінська культура керівного складу закладу освіти.

Предмет дослідження: удосконалення управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя).

Завдання дослідження:

1. Здійснити аналіз наукової літератури щодо визначення суті, цілей, функцій й структури управлінської культури керівного складу закладу освіти;
2. Визначити стан розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя);
3. Удосконалити модель розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя) та здійснити її експертне оцінювання.

Методи дослідження: *теоретичні:* узагальнення, порівняння, аргументація, аналіз та синтез - для визначення стану розробленості проблеми дослідження, моделювання – для розроблення моделі розвитку управлінської культури фахівців; *емпіричні:* спостереження; анкетування, бесіда – для

визначення стану розвитку управлінської культури фахівців організації (на прикладі факультету енергетики і автоматизації Української інженерно-педагогічної академії), експертне оцінювання - для оцінки удосконаленої моделі розвитку управлінської культури.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у тому, що набули подальшого розвитку положення щодо удосконалення управлінської культури фахівців організації, розвиток полягає в теоретичному обґрунтуванні моделі розвитку управлінської культури фахівців, яка містить концептуальний, технологічний й діагностико-корекційний блоки, реалізація якої позитивно впливає на систему управління організацією в цілому.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні удосконаленої моделі розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя).

Пропоновану модель можна використовувати для вдосконалення системи управління будь-якої організації.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (105 найменувань). Робота містить 7 рисунків, 9 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ФАХІВЦІВ ЯК ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Цілі, суть й функції управлінської культури фахівців в організаціях

Культура управління в сучасних умовах формування та розвитку ринкових відносин постає надзвичайно значущим елементом забезпечення високої результативності діяльності будь-якої організації або установи. Сам термін «культура управління» лише порівняно недавно набув широкого поширення й активно застосовується як науковцями, так і практиками, що зумовлює необхідність уточнення його змістового наповнення з урахуванням провідних тенденцій еволюції наукового управлінського знання, а також кола проблем, які вже розв'язано або які залишаються актуальними в означеній галузі.

Поняття «культура» у своїй дефініційній основі характеризується багатовимірністю та поліаспектністю. Дослідження зарубіжних учених Д. Мердока, К. Форда та А. Харсона засвідчили наявність 79 різних аспектів людського життя, що прямо чи опосередковано пов'язані з культурою [99]. У широкому змісті культура тлумачиться як сукупність усього, що створюється людською діяльністю,— матеріальних і духовних цінностей, комплексу ідей, звичаїв, політичних та соціальних інститутів, загально визнаних норм і моделей поведінки [15, с. 33–34]. У класичному розумінні культура (від лат. *cultura* — обробка, виховання, освіта) охоплює сукупність духовних та матеріальних надбань людства, множину способів створення цих цінностей і вміння передавати їх наступним поколінням для забезпечення прогресу суспільства [47, с. 129]. Концепція І. Гердера виразно підкреслює нерозривний зв'язок культури та освіти як носіїв ціннісного потенціалу людства. Він зазначав, що «ми можемо як завгодно називати цей генезис людини... ми можемо називати

його культурою... а можемо пригадати образ світла і назвати освітою, тоді сплетіння культури і освіти простягнеться до найдальшого краю землі» [74, с. 12]. Звідси випливає, що культура становить одну з основних складових формування особистості.

Узагальнивши погляди філософів різних епох, В. Лобас дійшов висновку, що «культура» часто протиставляється «натурі» та «природі» і охоплює все створене людиною на відміну від того, що існує природним шляхом [58, с. 3]. У цьому ключі Ю. Палех тлумачить культуру управління як теоретичне підґрунтя оптимального застосування ефективної управлінської системи чи структури, що відповідає тенденціям розвитку керованого об'єкта, зокрема як організувати систему управління так, щоб вона забезпечувала спрямований вплив на розвиток організації [70]. Ю. Палех та В. Кудін розширюють це визначення, розуміючи культуру управління як «сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм... систему знань, що обслуговує управлінську практику як культурний феномен... узагальнення об'єкта управління, які мають науково-практичну цінність» [71].

Поділяючи позицію В. Лобаса щодо того, що створене людиною не завжди є культурним і духовним, важливо враховувати наслідки деструктивної діяльності суспільства, які стимулювали науковців застосовувати аксіологічний підхід до поняття «культура». Його центральний зміст полягає в усьому, що сприяє розвитку людини й забезпечує її виживання в природному середовищі [58, с. 3]. У декларації, схваленій Всесвітньою конференцією з культурної політики, культура описується як «комплекс характерних матеріальних, духовних, інтелектуальних і емоційних рис суспільства, що включає... спосіб життя, основні правила людського буття, системи цінностей, традицій і вірувань» [105].

У цьому контексті В. Белоліпецький визначає культуру управління як категорію, що поєднує поняття «культура» та «управління», підкреслюючи пріоритет саме культурного виміру, який відображає якість діяльності людини у різних сферах. С. Королюк розглядає «культуру управління» як спосіб

реалізації керівником управлінської функції через систему взаємодій із колективом, стиль спілкування та виконання службових обов'язків.

Л. Скібіцька та О. Скібіцький акцентують на тому, що культура управління як складова загальної людської культури відбиває форму застосування загальнолюдських цінностей у сфері управління й охоплює досягнення в організації управлінської праці, використанні техніки та технологій управління, а також систему норм моралі, етики, естетики та права. М. Заренок, у свою чергу, підкреслює соціальну значущість культури управління, називаючи її явищем, що впливає на всі сфери життєдіяльності суспільства, та застерігаючи, що низький рівень управлінської культури зумовлює зниження результативності діяльності, перешкоджає мобілізації колективу і стримує раціоналізацію управління.

У процесі узагальнення М. Заренок виокремлює ключові групи елементів культури управління: соціальну спрямованість; особисту культуру керівника та стиль керівництва; морально-психологічний клімат; умови організації управлінської праці; порядок проведення організаційно-управлінських заходів; організацію роботи з листами й зверненнями працівників; забезпечення участі підлеглих в управлінні. Аналізуючи зміст поняття «культура управління» крізь призму сучасних тенденцій розвитку управлінського знання, Ю. Палеха і В. Кудін звертають увагу на необхідність: урахувувати економічні й інші тенденції розвитку об'єкта управління; застосовувати адекватну та ефективну систему управління; раціонально організувати роботу апарату управління; формувати ефективні методи праці; виявляти роль культурного чинника [71]. На думку цих авторів, культура управління включає також планування трудових ресурсів, формування кадрового складу, організацію праці, розподіл функцій, оцінювання діяльності, забезпечення охорони праці, організацію комунікацій і ведення аналітичної роботи.

Будучи суспільно-історичним явищем, культура виконує низку взаємопов'язаних функцій. На думку І. Зязюна, В. Семашка та інших дослідників, ключовими серед них є пізнавальна, інформативна, світоглядна,

комунікативна, регулятивна, аксіологічна та виховна [53]. Узагальнення наукової літератури [34; 58, с. 3; 66; 95] та аналіз ідей учених різних епох дозволили встановити, що культура виступає складним і багатограним явищем, що одночасно формується людиною й формує людину. Її джерелом є людська діяльність, а її природа — гуманістична та людинотворча. Культура визначає спектр духовної і практичної активності людини та окреслює способи її взаємодії зі світом і з собою.

У сучасній економіці продуктивність праці дедалі більшою мірою залежить від інтелектуальних можливостей працівника. Особиста культура фахівця визначається одним із провідних чинників підвищення продуктивності, якості та ефективності праці [49, с. 10]. Розглядаючи культуру як глобальний феномен, що охоплює всі сфери людського життя та становить ядро взаємодії людини зі світом, постає потреба уточнити й інші ключові дефініції, важливі для нашого дослідження—«культура особистості», «професійна культура», «управлінська культура», «ділова культура», «виробнича культура». Це необхідно, по-перше, тому що зазначені види культур є компонентами загальної культури; по-друге, вони входять до складу загальної культури організації; по-третє, вони пов'язані з корпоративною культурою — об'єктом нашого дослідження.

Культура особистості розглядається як рівень розвитку системи соціокультурних якостей, що формуються у процесі життєдіяльності людини й забезпечують продуктивні та репродуктивні сторони її активності. Її трактують як індивідуальну форму вияву засвоєних культурних цінностей і набутого культурного досвіду [52]. Культура особистості та корпоративна культура поєднані спільною системою цінностей.

У сфері дослідження професійної культури значний внесок зробили Л. Бейер, К. Борич, Р. Брунер, М. Вебер, Е. Дюркгейм, Н. Кузьміна, Л. Рубіна, І. Сабатовська, В. Турченко та інші. Деякі зарубіжні дослідники визначають професійну культуру як рівень соціально-професійного розвитку, міру реалізації творчого потенціалу в конкретній діяльності [63]. Т. Соломанидина,

спираючись на напрацювання закордонних учених, стверджує, що «професійна культура робітника — це ступінь оволодіння ним досягненнями науково-технічного й соціального прогресу» та міра реалізації цього досвіду в трудовій сфері [82, с. 85]. С. Арутюнов наголошує, що професійна культура охоплює лише одну сферу людської діяльності та формує специфічний професійний тип мислення і характер професійного спілкування, проте не може повністю задовольняти потреби духовного життя особистості [6, с. 33].

Погоджуючись із позицією І. Сабатовської, яка трактує професійну культуру як підсистему загальної культури [82], можна стверджувати, що всі розглянуті різновиди культур характеризуються впливом об'єктивних і суб'єктивних соціокультурних, економічних та особистісних чинників. Це створює потребу в розширенні процесу формування професійної культури через її інтеграцію з іншими видами культури, у тому числі корпоративною, з метою збагачення культурного потенціалу фахівця.

Проблематику управлінської, духовної і мовленнєвої культури висвітлювали Б. Бабаєв, А. Губа, Н. Денисенко, Г. Єльнікова, Ю. Палеха, Л. Петренко, В. Пономарьов, В. Кноррінг, Г. Колесніков, В. Кремень, А. Лаврентьєва, А. Маурі, В. Михайліченко, М. Поташнік, О. Романовський, Л. Товажнянський, З. Черваньова, Н. Шаронова, О. Щотка, В. Ягупов та інші [30; 46; 52; 60; 79; 84; 96]. У працях А. Маурі управлінська культура розглядається як сукупність професійних знань, умінь, навичок і особистісних характеристик менеджера. У її структурі він виокремлює мотиваційний, вольовий, когнітивний та операційний компоненти, серед показників — мотивацію до якісного виконання управлінської діяльності, систему знань про напрями і способи їх застосування, здатність до свідомого професійного управління [60, с. 8–9]. Г. Колесніков визначає культуру управління як «сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей...» [47, с. 129], підкреслюючи її багатовимірність і зв'язок із корпоративною культурою через її мотиваційний і когнітивно-діяльнісний складники.

На думку В. Кудіна, культура управління — це «система знань... сукупність науки і мистецтва управління, різного роду рекомендацій та узагальнень» [71]. Відібрані нами визначення тією чи іншою мірою корелюють із сутнісним змістом поняття корпоративної культури, проте жодне з них не охоплює всього спектра її структурних компонентів, а тому не може вважатися тотожним до неї.

«Виробнича культура» інтерпретується як складний взаємозв'язок соціально-культурних, організаційно-технічних, психофізіологічних, естетичних, гігієнічних та інших оптимальних умов, у яких здійснюється трудова діяльність персоналу організації. До змісту поняття виробничої культури зазвичай включають базові компоненти: архітектурний вигляд підприємства, стан чистоти на робочих місцях та благоустрій прилеглих територій, раціональне планування простору, розміщення виробничих будівель і споруд, проведення оздоровчих заходів, організацію раціонального освітлення тощо. Особливо вагомим складовим цього феномену визнається культура власне виробничого процесу — від етапу проектування та розроблення конструкторсько-технологічної документації до виконання технологічних операцій з виготовлення, оздоблення, контролю параметрів і пакування готової продукції, надання їй естетично привабливої та ергономічної форми [40]. Таким чином, наведена дефініція безпосередньо стосується насамперед діяльності у сфері матеріального виробництва та комфортності середовища, що оточує працівника на підприємстві. У межах нашого дослідження акцент зміщується передусім на особистість працівника, його ціннісно-мотиваційний простір, а вже потім — на створення середовища, що стимулює максимально ефективну трудову активність. З огляду на це термін «виробнича культура» можна вважати таким, що лише опосередковано дотичний до базового поняття дослідження.

Поняття «ділова культура» трактується як сукупність загальнолюдських і загальногуманітарних базових цінностей та морально-етичних норм, які виступають фундаментом взаєморозуміння й взаємодії представників різних націй, а також основою для встановлення та підтримання ділових контактів

[39]. Іншими словами, йдеться про систему цінностей і регулятивних норм, що визначають моделі поведінки та характер діяльності людей у процесі виробництва, під час переговорів, укладання угод із різними організаціями й партнерами з інших країн. Усі зазначені аспекти прояву ділової культури становлять складову управлінської культури, оскільки вона охоплює не лише суто професійні, інституційні контакти, а й особистісні виміри взаємодії та зовнішні форми її вияву через створення умов життєдіяльності всієї організації.

Усі згадані вище види культур інтегруються в структуру загальної культури організації, оскільки кожна організація має власний культурний простір з притаманними йому параметрами і характеристиками. Успішність функціонування організації визначається низкою взаємопов'язаних чинників: рівнем і якістю планування, стилем управління, культурою підприємницької діяльності, досконалістю технології виробництва, технології та техніки менеджменту, організацією бухгалтерського обліку, а також сформованим у зовнішньому середовищі образом організації як виробничо-соціального утворення тощо. Кожна організація має власну «нематеріальну сутність» – специфічну структуру, характер, унікальний стиль функціонування, що відображається у способах її взаємодії із зовнішнім середовищем та внутрішніх процесах, які в ній відбуваються [22].

Названі компоненти в сукупності формують цілісне поняття «культура організації». Під культурою організації розуміють характер, особливості та стиль її функціонування, що виявляються у поведінці та реакціях окремих працівників і соціальних груп, їхніх судженнях, взаєминах, у способах розв'язання завдань, пов'язаних з організацією праці й виробництва, в особливостях матеріально-технічного оснащення, внутрішньої естетики простору, застосовуваних техніці та технологіях [22].

Рівень розвитку культури організації прямо впливає як на результативність діяльності організації загалом, так і на індивідуальну продуктивність кожного її члена. Структура організаційної культури та її внутрішні прояви (управлінська культура, ділова культура, культура особистості працівників), зовнішні прояви (імідж організації, характер зовнішніх зв'язків, рівень конкурентоспроможності), а також культура управління, виробнича культура і

соціально-психологічний клімат формують сукупність чинників, що визначають продуктивність організації.

У широкому значенні термін «управлінська культура» застосовується для характеристики організаційно-технічних умов, традицій управління та рівня професійного й морального розвитку керівника. У вузькому тлумаченні культура управлінської праці часто співвідноситься з поняттям службової етики керівника, тобто нормами поведінки, які регулюють реалізацію ним управлінських функцій у взаємодії з підлеглими, колегами, партнерами.

З огляду на викладене, управлінську культуру доцільно визначити як сукупність типових для менеджера цінностей, норм, поглядів та ідей, що свідомо формують зразок його професійної й особистісної поведінки. Нові умови господарювання, підвищення рівня професійної зрілості управлінців надали потужного імпульсу розвитку управлінської культури. Управлінські служби не лише докорінно змінили своє ставлення до неї, а й зайняли активну позицію щодо формування, коригування та використання управлінської культури як чинника підвищення конкурентоспроможності організації, ефективності виробництва та управлінських процесів.

Предмет управлінської культури охоплює коло завдань, пов'язаних із необхідністю опанування управлінцями-практиками різноманітних методів розв'язання організаційно-управлінських проблем; навчання їх постановці цілей і науково обґрунтованому аналізу ускладнень, що перешкоджають реалізації цих цілей; формування вміння оцінювати переваги й недоліки ухвалених управлінських рішень. До предметної сфери управлінської культури належать також питання технологічного характеру – способи отримання та опрацювання інформації, визначення оптимальної чисельності працівників апарату управління, відбір і розстановка кадрів, їх виховання, атестація тощо.

Спираючись на наведені міркування, управлінську культуру фахівців можна визначити як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів та норм, що мають узагальнений характер і різною мірою стосуються всіх аспектів людської діяльності; водночас вона є важливою сферою впливу на свідомість, поведінку, мотиваційну сферу підлеглих, їхні помисли та прагнення і, разом із тим, виступає одним із ключових факторів успіху в управлінні.

Культура за своєю природою нерозривно пов'язана з організацією, регулюванням та координацією взаємодії між різними сферами суспільного життя – матеріально-виробничою, соціальною, політичною, духовною. Саме тому знання «культури управління» можна розглядати як критерій якості, міри та рівня організації й функціонування управлінських структур. Культура управління, будучи складовою загальнолюдської культури, водночас наділена специфічними рисами, що відрізняють її від інших видів і форм культури.

Рівень культури управління може бути оцінений на основі низки загальносистемних показників. До найважливіших із них належать:

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення системи управління, розширення мережі зв'язків, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість і гнучкість змін системи під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи ефективно досягати поставлених цілей);
- цілісність (наявність і використання системою інтегративних властивостей, що не властиві її окремим елементам);
- зв'язаність (оптимальність технологічних, інформаційних, виробничих, комерційних та інших зв'язків);
- відкритість (інтенсивність і якість взаємодії системи з іншими системами, сприйнятливість до зовнішньої інформації).

Разом з тим, на практиці оцінювання культури управління за згаданими загальносистемними показниками є досить складним завданням через недостатній рівень розробленості кількісних методик вимірювання. Тому частіше рівень культури управління визначають через аналіз відповідних показників окремих елементів системи. До таких показників належать характеристики, що відображають ступінь додержання моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм [60].

Моральні норми регулюють поведінку людини в царині моралі, визначають характер усіх соціальних взаємин, у тому числі й управлінських. Додержання моральних норм в управлінському процесі є суттєвим індикатором

рівня його культури. Юридичні норми управління зафіксовано в державно-правових та організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи визначають межі управлінської компетенції на кожному ієрархічному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права й повноваження осіб, залучених до різних форм управлінської діяльності. Рівень культури управління значною мірою пов'язаний із якістю розроблення юридичних норм та ступенем їх реального використання.

Економічні норми встановлюють орієнтовні значення ключових економічних показників, яких необхідно досягати в процесі господарської (комерційної) діяльності. До таких норм належать фінансово-кредитні та вартісно-калькуляційні нормативи, норми рентабельності, регламентації взаємовідносин з бюджетом, системи економічного стимулювання тощо. Їхня наявність і дотримання в управлінській практиці також свідчать про рівень культури управління. Організаційні норми регулюють структуру організації, склад і порядок функціонування окремих підрозділів і посадових осіб, визначають характер їхніх взаємовідносин, правила внутрішнього розпорядку, послідовність та періодичність виконання управлінських операцій. У процесі розроблення й упровадження організаційних норм мають бути чітко зафіксовані обов'язки працівників, напрями, періодичність, обсяги та місця формування інформаційних потоків, процедури її переробки та використання.

Технічні норми закріплюють пропорції між живою та уречевленою працею. Спираючись на наукові рекомендації, система управління використовує норми оснащеності підрозділів, що виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами. Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні пристрої, що застосовуються в управлінні, так і на зовнішнє середовище, у якому перебувають працівники [60].

У науковій і практичній площині розрізняють реальну та еталонну культуру управління. Реальна культура управління – це фактично досягнутий на певному етапі розвитку рівень управлінської діяльності в конкретній галузі. Вона розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, що відображає її якісні параметри та специфічні особливості. Еталонна культура, своєю чергою, відбиває найвищий, потенційно

досяжний на даному історичному етапі рівень розвитку управління, тобто є своєрідним еталоном його досконалості. Під етальною культурою розуміють культуру управління, що ґрунтується на загально визнаних у суспільстві вимогах до управлінських кадрів, нормах міжособистісного спілкування управлінських і неуправлінських працівників, нормах права й естетики, а також на прогресивних, науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці та порядку реалізації управлінських функцій. Саме в етальонну культуру інтегровано загальнозначущі суспільні потреби й інтереси [69].

З урахуванням сказаного, етальонну культуру доцільно розглядати як сукупність сучасних прогресивних вимог до менеджерів, способів та процесів їхньої праці, детермінованих принципами й нормами моралі, права, естетики, організації та стратегічними цілями управління. Вона постає як ідеальний образ майбутньої реальної культури управління, орієнтований на досягнення управлінського ідеалу. Вимоги, що становлять зміст етальонної культури, є численними, складними й неоднорідними, тому реальна культура управління формується поступово – у процесі щоденної діяльності управлінських працівників, їхнього навчання на кращих зразках, систематичного аналізу результатів діяльності й виявлених недоліків, а також у ході роботи над їх подоланням [69].

Ю.І. Палеха визначає основні чинники, які впливають на культуру управління (рис. 1.1) [71]:

- рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальне та духовне становище в конкретний період, що зумовлює організаційну культуру певної системи управління та її суб'єктів;
- рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його потенціалу, характер зв'язків із зовнішнім середовищем, рівень технологічного розвитку, конкурентоспроможність і здатність впливати на систему управління завдяки власним досягненням у сфері культури;
- стан правового забезпечення організації й усіх видів суспільно корисної діяльності, відповідність правових норм країни потребам конкретної організації, можливість опиратися на загальнонаціональний правовий базис та нормативно-правову базу конкретного об'єкта управління;

- система зовнішніх зв'язків, зовнішніх «подразників», що безпосередньо стосуються конкретного об'єкта управління і, відповідно, певного виду управлінської діяльності організації, її культури, каналів проникнення зовнішніх впливів управлінської культури, інтенсивність і характер таких впливів (об'єктивний чи суб'єктивний);
- організаційно-правовий і організаційно-культурний порядок в організації, рівень її культури, загальні, національні, галузеві й конкретні виробничо-організаційні схеми поведінки працівників, що забезпечують запрограмований рівень культури управлінського персоналу;
- програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їхнє місце та роль у підвищенні продуктивності праці через культуру організації справи, культуру управлінських комунікацій, через систему управлінських рішень, інтегрованих у технологію створення продукту (матеріального чи духовного).

Враховання та послідовна реалізація вимог культури управління в процесі різних видів діяльності органів управління дають змогу істотно підвищити якість управлінської праці, оптимізувати управлінські процедури, спростити сам процес управління, покращити умови праці керівників, забезпечити узгодженість і скоординованість роботи співробітників апарату управління, а також зростання ефективності їхньої діяльності.

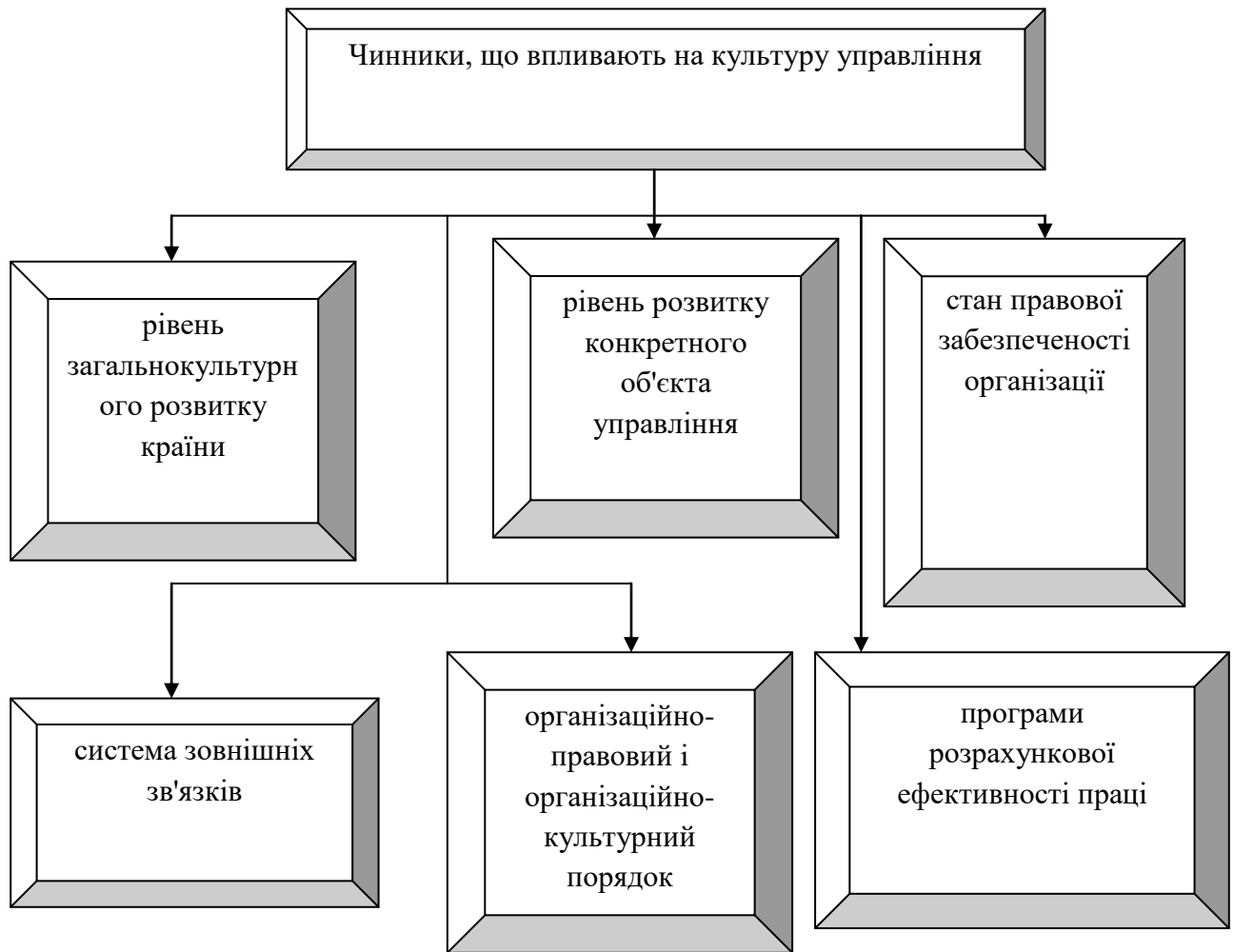


Рис. 1.1. Чинники, що впливають на культуру управління

Управлінська культура посідає вагоме місце в системі управління, оскільки саме вона забезпечує успішне розв'язання широкого кола соціально-економічних завдань, що виникають у процесі функціонування організації. Результативна діяльність апарату управління в умовах ринкових відносин, ефективність роботи його структурних підрозділів і кожного окремого управлінського працівника можлива лише за умови досягнення високого рівня культури управління.

За сучасних умов дотримання вимог управлінської культури дає змогу забезпечити більш чітку, узгоджену й налагоджену роботу персоналу апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та інтелектуальні ресурси, сприяти підвищенню професійної майстерності працівників організацій. Культура управління, виступаючи специфічним способом реалізації життєвих сил особистості в управлінській діяльності, зумовлює цілеспрямованість управлінського персоналу, його налаштованість на творче використання,

поглиблення й розширення наявних знань, отримання нового знання на основі узагальнення практичного досвіду та пошуку інноваційних шляхів і методів діяльності. Високий рівень управлінської культури стимулює активність, ініціативність, відповідальність управлінських працівників за власні дії та за можливі наслідки прийнятих ними рішень.

Натомість низький рівень управлінської культури, недостатня компетентність управлінців у питаннях, що потребують спеціальної фахової підготовки, породжують суб'єктивізм і волюнтаризм в управлінні, зумовлюють нераціональне, малоефективне використання всіх видів ресурсів. Дефіцит управлінської культури у керівників призводить до формалізму, надмірної регламентації та шаблонного виконання управлінських функцій, що перешкоджає гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

До провідних чинників, які формують культуру управління, належать висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання органами управління та всіма посадовими особами покладених на них функцій, відсутність формалізму, бюрократизму та тяганини, а також здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту істотно зростає. Це зумовлено прискоренням темпів науково-технічного прогресу, процесами роздержавлення й приватизації підприємств, демократизацією системи управління, розширенням гласності та посиленням духовних запитів працівників.

На рис. 1.2 подано основні цілі управлінської культури, до яких відносять:

1. Планування людських ресурсів організації, визначення потреби в кадрах, вибір відповідних джерел її задоволення, розроблення стратегічної політики щодо управління персоналом.
2. Формування кадрового складу, що передбачає відбір працівників, прийняття їх на роботу, заміщення посад, скорочення, переміщення кадрів, звільнення, а також розроблення вимог до претендентів на посаду.
3. Організацію праці – раціональну розстановку кадрів, створення умов для продуктивної трудової діяльності, організацію підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки та самоосвіти підлеглих.

4. Розподіл функціональних обов'язків і повноважень підлеглих, установа оптимальних графіків роботи, що забезпечують узгодженість дій у колективі.
5. Оцінку діяльності персоналу (атестацію та переатестацію), визначення потенційних можливостей працівників досягати вищих результатів, організацію оплати праці та системи матеріального стимулювання.
6. Забезпечення охорони праці та збереження здоров'я підлеглих як одного з ключових напрямів соціальної відповідальності керівництва.



Рис. 1.2. Цілі управлінської культури

7. Формування ефективної системи комунікації всередині організації, турбота про підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату,

виховання персоналу та врегулювання конфліктів становлять важливий напрям управлінської діяльності.

8. Ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрового складу організації, здійснення систематичного аналізу стану, динаміки та результативності діяльності працівників також виступає невід'ємною складовою управлінської культури [77].

Культура управління реалізує низку ключових функцій — виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулювальну [91]. Виховна функція спрямована на формування сучасного, компетентного й духовно багатого управлінського персоналу; саме вона становить базову функцію в системі управління, а всі інші функції слугують засобами її досягнення.

Інформаційна функція забезпечує збереження та використання спадкоємності поколінь управлінських працівників, уособленої в накопиченому досвіді, управлінській традиції й культурі управління. Через інформаційну функцію відбувається передання управлінського досвіду як у вертикальному напрямі — від попередніх поколінь до сучасних управлінців, так і у горизонтальному — між представниками управлінського персоналу одного періоду. Саме завдяки цій функції здійснюється обмін знаннями, навичками, управлінськими моделями та практичним досвідом, отриманими в різних організаційних ситуаціях.

Оскільки прояв інформаційної функції у сфері управління відбувається переважно через комунікативні процеси, тобто через спілкування та взаємодію людей, що беруть участь в управлінні, вона тісно пов'язана з іншою — комунікативною функцією. Комунікативна функція забезпечує організацію інформаційних потоків, встановлення контактів, узгодження позицій і формування конструктивного середовища взаємодії в управлінській системі.

Нормативно-регулювальна функція культури управління реалізується через систему різноманітних норм, засвоєння та дотримання яких забезпечує швидку адаптацію управлінського персоналу до змінних умов діяльності та сприяє досягненню успіху. Нормативна складова управлінської культури охоплює

комплекс вимог, які висуваються як до управлінців, так і до організації управлінської праці, регламентуючи характер поведінки, етичні стандарти та професійні дії. Вимоги, що стосуються морального аспекту управлінської діяльності, відображені у пам'ятках, професійних кодексах, рекомендаціях та правилах ділової поведінки, спрямованих на керівників та широкий спектр управлінських працівників [91].

1.2. Структура управлінської культури фахівців

Серед найважливіших компонентів управлінської культури керівника проф. К. Абульханова виокремлює такі високорозвинені характеристики, як системний кругозір, професійна творчість, праксеологічні здібності, здатність до рефлексії, інформаційну озброєність, компетентність, прагнення до самовдосконалення та наявність конкретно-предметних знань. Саме ці характеристики, на її думку, становлять основу ефективної управлінської діяльності, оскільки забезпечують керівникові можливість діяти стратегічно, системно й цілеспрямовано.

Г. Єльнікова розглядає культуру як одну з фундаментальних вимог системного підходу до управління організацією. Вона підкреслює, що «культурно працювати – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективами, завжди бачити кінцеву мету і вибрати найбільш раціональні методи її досягнення». На думку дослідниці, до складових управлінської культури керівника належать культура спілкування, мовна культура, естетична (художня) культура, а також правова культура. Єльнікова наголошує, що сучасний керівник виконує особливу місію: це не лише посадова особа, а й носій високої соціальної відповідальності. Тому від нього вимагається не тільки широка ерудиція та глибоке володіння наукою управління, але й високий рівень професійної культури, що передбачає переорієнтацію управлінської діяльності з акценту на технологічні процеси до пріоритету розвитку людського потенціалу.

Професор Ю. Конаржевський у структурі управлінської діяльності керівника

виокремлює такі напрями культури: культуру адміністративного апарату, культуру самого процесу управління, культуру ведення документації та культуру організації умов праці. Така диференціація дозволяє розглядати управлінську культуру як багаторівневий феномен, що охоплює як інституційні, так і процедурно-технологічні аспекти управління.

Проведений аналіз сутності та змісту поняття «управлінська культура» дає підстави охарактеризувати її як різновид професійної культури, що формується на основі політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур. У такому підході управлінська культура постає інтегральним утворенням, яке охоплює систему знань і вмінь, комплекс особистісних якостей, мотивів та ціннісних орієнтацій, що реалізуються керівником у процесі управлінської діяльності.

Аналіз першоджерел дозволив встановити, що підґрунтям управлінської культури керівника виступають:

- **загальна культура**, що включає:
 - культуру особистості (загальнокультурну компетентність і культуру саморегуляції);
 - культуру діяльності (інтелектуальну та предметну культуру);
 - культуру соціальної взаємодії (культуру поведінки й культуру спілкування);
- **професійна культура**, яка інтегрує спеціальні знання, уміння, навички та професійно значущі якості.

У структурі управлінської культури виокремлюють такі компоненти:

- **когнітивно-операційний**, який охоплює систему знань і вмінь, необхідних для професійного здійснення управлінської діяльності;
- **особистісний**, що включає професійні та індивідуально-психологічні якості, які забезпечують демократичний, гуманістичний стиль керівництва;
- **мотиваційно-ціннісний**, який відображає систему мотивів, потреб та цінностей, необхідних для забезпечення високого рівня культури управління.

На рис. 1.3 наведено елементи, що складають управлінську культуру фахівця,

які у своїй сукупності визначають її зміст, структуру та функціональну спрямованість.



Рис. 1.3. Складові управлінської культури фахівця

Розглянемо кожен із виокремлених компонентів управлінської культури докладніше.

1. Політична культура – передбачає співпрацю з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування, виконання представницьких функцій від імені організації. Політична культура керівника характеризується обізнаністю в основах галузевої політики, знанням основних закономірностей налагодження зовнішніх зв'язків з іншими організаціями.

Менеджер організації має володіти вмінням застосовувати різні форми адміністративного та державно-громадського управління, налагоджувати партнерські стосунки з іншими інституціями, гідно представляти організацію й колектив на всіх рівнях управлінської ієрархії, а також забезпечувати незалежність закладу від впливу будь-яких політичних партій чи релігійних громад.

2. Правова культура – пов'язана з охороною праці, здоров'я та життєдіяльності учасників управлінського процесу, а також із реалізацією функцій коригування та регулювання. Правова культура керівника визначається глибиною знань юридичних основ управління, зокрема основ трудового законодавства, чинних законів і підзаконних актів, нормативних документів з техніки безпеки, прав і обов'язків керівника та працівників закладу, основних форм і методів використання владних повноважень. Вона включає вміння аналізувати нормативні документи, контролювати виконання вимог трудового законодавства, дотримання санітарно-гігієнічного режиму, вимог протипожежної безпеки у закладі. Таким чином, правова культура виступає механізмом забезпечення законності, безпеки та відповідальності в управлінні.

3. Адміністративна культура – охоплює такі аспекти, як розподіл обов'язків, оцінка діяльності (моніторинг, діагностування), прийняття управлінських рішень, організація обліку й контролю. Адміністративна культура насамперед постає як культура ведення документації. Керівник має знати вимоги до організації діловодства, методи й етапи розробки управлінських рішень, види та форми контрольної звітності, а також методи і форми здійснення контролю. Його професійні вміння проявляються у здатності готувати документи за результатами вивчення стану роботи кадрів, застосовувати диференційований підхід до оцінювання діяльності працівників, контролювати дотримання правил діловодства, розробляти нові управлінські рішення, гнучко реагувати на документи, організовувати процес контролю й підготовку контрольної звітності. У полі мотиваційно-ціннісної сфери

адміністративна культура пов'язана з прагненням керівника здійснювати прийом відвідувачів, приймати важливі самостійні рішення, об'єктивно оцінювати роботу кадрів у процесі контролю їх діяльності. Для ефективної реалізації адміністративної культури керівникові необхідні такі якості, як вимогливість до інших, високий професіоналізм, акуратність і охайність у веденні справ.

4. Менеджерська культура – забезпечується завдяки системному плануванню й формуванню кадрового складу, упровадженню інноваційних процесів та сучасних управлінських технологій. Менеджерська культура керівника характеризується наявністю ґрунтовних знань і вмінь з основ менеджменту, розумінням різноманітних форм роботи з персоналом, знанням принципів підбору, навчання, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, змісту й технологій атестації, форм і методів формування, розвитку й організації роботи колективу. У мотиваційно-ціннісному вимірі вона виявляється в орієнтації керівника на розвиток творчого потенціалу кадрів, можливість здійснювати підбір і раціональний розподіл персоналу. Серед ключових якостей менеджерської культури – творчість, єдність слова і діла, готовність до обґрунтованого ризику.

5. Організаційна культура – пов'язана з раціональною організацією праці, плануванням та прогнозуванням розвитку організації. Організаційна культура включає знання про організаційну структуру управління в сучасному суспільстві, організаційно-регулятивні засади та форми управління, основи раціональної організації управлінської праці, зміст і форми організаційної культури, методи її формування та розвитку. Вона визначає логіку, структуру й упорядкованість діяльності, забезпечує узгодженість дій підрозділів і працівників.

6. Соціально-психологічна культура – передбачає створення належних умов праці та гармонійного середовища для суб'єктів управління. Вона визначається такими характеристиками, як знання керівником психології міжособистісних стосунків, урахування особливостей утримання приміщень та

дотримання умов праці, розуміння механізмів формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, володіння основами конфліктології, способами формування іміджу закладу та власного іміджу, знанням соціально-психологічних аспектів управління. Керівник має вміти здійснювати диференційований підхід до працівників, залежно від ситуації обирати адекватні засоби впливу, керувати конфліктами, підтримувати й формувати позитивний мікроклімат у колективі, зміцнювати імідж закладу і свій власний. Серед мотивів і цінностей у цій сфері домінують орієнтація на формування позитивного іміджу організації, прагнення до престижу, врегулювання конфліктів у колективі, створення дружньої, психологічно комфортної атмосфери. Провідними особистісними якостями є гуманність, ввічливість, тактовність.

7. Інформаційна культура – пов'язана з плануванням і контролем процесів збирання, обробки й передавання інформації. Інформаційна культура керівника характеризується знанням видів інформації, методів її обробки та використання в управлінні, умінням упроваджувати інформаційно-комунікаційні засоби в управлінську практику, організовувати систему інформаційного забезпечення в закладі. Керівник повинен вміти вибудовувати систему збирання інформації, аналізувати й оцінювати отримані дані, застосовувати соціально-психологічні та математичні методи дослідження, налагоджувати ефективну інформаційну систему в організації. До мотивів і цінностей, пов'язаних із реалізацією інформаційної культури, належать використання сучасних технічних засобів у управлінні, доступ до мережі Інтернет, застосування різних методів збору інформації, прагнення забезпечити ефективну інформаційну інфраструктуру. Необхідними якостями керівника в цій сфері є високий інтелект, принциповість, працелюбність.

8. Комунікативна культура – стосується організації ефективної взаємодії між суб'єктами управлінського процесу, забезпечення координації їхніх дій. Комунікативна культура керівника проявляється в знанні ним норм мовного етикету, основ ефективного спілкування, технік ведення переговорів і

прийому відвідувачів, у розумінні вимог до ділового стилю одягу тощо. Керівник має вміти уважно слухати співрозмовника, контролювати власні емоції під час розмови, дотримуватися правил мовного етикету, компетентно вести переговори, організовувати прийом відвідувачів, здійснювати телефонні переговори, використовувати візитки для налагодження контактів, добирати відповідний одяг. Основними мотивами й цінностями комунікативної сфери є прагнення знаходити спільну мову з людьми, необхідність володіти собою в будь-яких управлінських ситуаціях, бажання реалізувати власні комунікативні здібності та постійно займатися самовдосконаленням. Про сформованість комунікативної культури свідчать такі якості, як уміння володіти собою, високий рівень загальної культури, комунікабельність.

9. Економічна культура – пов'язана з фінансово-господарською діяльністю організації. Вона представлена знаннями керівника в галузі основ фінансово-господарської діяльності, економічних засад управління та маркетингу. Керівник має бути здатним контролювати фінансово-господарську діяльність організації, підтримувати й зміцнювати її матеріальну базу, здійснювати контроль за розподілом фінансів, знаходити вигідних економічних партнерів і ділові зв'язки, забезпечувати додаткові надходження (фандрайзинг), ефективно представляти послуги організації. Серед провідних мотивів і цінностей економічної культури – пошук вигідного партнерства і зв'язків, представлення послуг, контроль за фінансово-господарськими процесами, підтримка й розвиток матеріально-технічної бази. Необхідними якостями керівника в цій сфері є відповідальність, чесність, уважність.

Управлінська культура становить невід'ємну складову професійної компетентності керівника. Професійна компетентність визначається сукупністю знань, необхідних для виконання посадових обов'язків, умінь і навичок, які забезпечують успішне здійснення функціонально-посадових завдань, професійних, ділових та особистісних якостей, а також рівнем загальної культури, що є основою формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних та етичних принципів особистості.

У будь-якій організації здійснюється горизонтальний і вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто формальне право впливати на поведінку підлеглих задля досягнення цілей діяльності організації. Саме в цьому процесі проявляється управлінська культура особистості керівника. Наявність формального права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але сама по собі не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації цього права – від жорсткого автократичного до мінімального, ліберального втручання в діяльність підлеглих.

Кожен із цих способів має право на існування і досить широко застосовується на практиці. Однак вибір у кожній конкретній ситуації найдоцільнішого з них, такого, що забезпечить реальну здатність впливати на окремих працівників і групи, спрямовуючи їх діяльність на максимально ефективно досягнення цілей організації, є одним із ключових завдань менеджера. Як зауважує Дж. Пітер Лоуренс: «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність».

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної якості – здатності для кожної конкретної ситуації обрати найприйнятніший механізм впливу на підлеглих, уміння ефективно лідирувати. Для розуміння сутності лідирування як прояву управлінської культури фахівця важливо насамперед розглянути такі категорії, як:

- повноваження;
- вплив;
- влада.

Повноваження становлять собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих. Вплив – це така поведінка однієї особи, яка призводить до змін у поведінці іншої. З позицій управління важливим є не будь-який вплив, а саме той, який сприяє досягненню цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей називається владою. Влада, однак, лише частково визначається повноваженнями: її сутність пов'язана не стільки з рівнем формальних прав керівника, скільки зі ступенем залежності підлеглих.

Повноваження надають керівникові певну владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у питаннях:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- розподілу робочих завдань тощо.

Водночас і підлеглі володіють певною владою над керівником. Він, зокрема, залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної інформації для прийняття рішень;
- встановлення неформальних контактів з працівниками інших підрозділів;
- впливу, який підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, надмірно жорстке, однобічне використання керівником своєї влади може стимулювати підлеглих до демонстрації власних владних ресурсів. Це неминуче впливає на рівень досягнення цілей організації. Тому розсудливий керівник прагне підтримувати так званий «баланс влади».

Виділяють такі основні форми влади:

- влада, що базується на примушенні – виконавець переконаний, що носій влади здатний перешкоджати задоволенню певної потреби або спричинити інші негативні наслідки;
- влада, що базується на винагороді – виконавець вірить, що носій влади може надати йому можливість отримати цінну винагороду за певних умов;
- традиційна влада – виконавець вважає, що той, хто має вплив, має законне право віддавати накази, а його обов'язок – підкорятися;

- еталонна (влада прикладу) – характеристики чи властивості особи, яка впливає, настільки привабливі для виконавця, що він прагне бути на неї схожим;
- експертна влада – виконавець переконаний, що особа, яка має вплив, володіє спеціальними знаннями, що дозволяють задовольнити його потреби.

Зміни у середовищі функціонування організації (рівень освіти керівника і підлеглих, їх фінансовий стан тощо) зменшують ефективність традиційних форм влади. Це актуалізує потребу в пошуку нових шляхів співробітництва з підлеглими, які дозволяють зберігати вплив на них без надмірної авторитарності. Основними засобами такого впливу виступають переконання та залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та експертній владі, але відрізняється тим, що виконавець повністю усвідомлює, що саме він робить і чому. Керівник, який застосовує переконання, розуміє, що підлеглий також володіє часткою влади, здатною обмежувати можливості керівника. Проте, одержавши добровільну згоду виконавця, керівник посилює вплив на його потребу в повазі й самоповазі. Переконання діє через усвідомлення виконавцем того, що, діючи відповідно до вимог керівника, він водночас задовольняє власні потреби. До слабких сторін переконання належать повільність дії, невизначеність результатів і те, що воно часто має одноразовий ефект.

Залучення до участі передбачає, що керівник не нав'язує підлеглому свою думку, а спрямовує його зусилля, створюючи умови для вільного обміну інформацією. У такому випадку вплив реалізується ефективніше, оскільки люди зазвичай більш старанно працюють над досягненням цілей, у формулюванні яких вони брали участь. Участь у прийнятті рішень апелює до потреб більш високого рівня – потреби у владі, компетентності, самоповазі.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління, які можуть використовуватись по-різному, і, відповідно, приводити до різних результатів. Результативність управління залежить від того, як саме менеджер реалізує

надані йому повноваження задля досягнення цілей організації. Для характеристики таких способів використовується поняття «лідерування».

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації. Лідерство включає такі види дій:

- планування (пошук усієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);
- ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; встановлення стандартів діяльності групи);
- контроль (підтримання стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);
- підтримка (визнання індивідуального внеску; заохочення; формування духу товариства; зниження напруженості за допомогою гумору);
- інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей та пропозицій);
- оцінювання (перевірка здійсненності ідей; аналіз можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога в самооцінці).

Лідерство орієнтоване на створення команди – автономної групи професіоналів, сформованої для оперативного й ефективного розв'язання управлінських завдань. Саме командна робота дозволяє організації досягати більш високих показників ефективності. Водночас слід пам'ятати, що команда не є універсальним інструментом управлінської системи, хоча має низку істотних переваг (табл. 1.1).

Створюючи команду, важливо враховувати і її недоліки:

- часовий чинник: процес формування команди є тривалим; для того, щоб робоча група перетворилася на справжню команду, потрібен значний час;
- емоційно-вольовий ресурс: становлення команди потребує значних зусиль, спрямованих на формування «командного духу»; часто виникає необхідність у додатковому навчанні членів команди;

- «людський фактор»: у межах команди різко зростає цінність кожної особистості, у тому числі керівника, і кожному членові команди потрібно бути до цього психологічно готовим;
- демократичність: у команді адміністративно-командний, авторитарний стиль управління виявляється неприйнятним, що вимагає від керівника високого рівня культури управління, гнучкості та толерантності.
- ексклюзивність: модель команди не піддається простому відтворенню чи механічному повторенню, тому кожна нову команду необхідно формувати заново, з особливою ретельністю, уважністю та дбайливим ставленням до всіх етапів її становлення.

Таблиця 1.1

Переваги командної праці

Переваги	Показники	Зміст
Професійний	Час	Команда професіоналів здатна швидко і ефективно вирішити завдання, на яке зазвичай втрачається багато часу
	Креативність	Команда професіоналів здатна генерувати нестандартні рішення, створюючи «скарбничку рішень»
	Якість	«Кодекс честі» професіонала не дозволяє робити роботу неякісно
Комунікативний	Стиль	У команді відпрацьовується стиль співробітництва і взаємної підтримки
	Координація	Кожен з членів команди гнучко бере участь у координації робіт
Соціальний	Імідж	Наявність команди створює вигідний імідж, викликаючи у партнерів довіру
	Перспектива	При наявності команди має переваги при реалізації стратегічного плану
Духовний	Цінності	Робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена
	Зростання	Робота в команді завжди сприяє особистісному і професійному

		росту членів команди, а значить і підвищує ефективність команди в цілому
--	--	--

Крихкість: командна модель відзначається підвищеною вразливістю, оскільки в ній надзвичайно багато залежить від якості взаємин між учасниками, «командного духу», спільної системи цінностей, загальної філософії розвитку. Усі ці чинники належать до тонких, делікатних категорій, які потребують постійної уваги, підтримки та цілеспрямованого супроводу з боку керівника і самої команди.

Характеристики ефективної команди можна окреслити таким чином.

1. **Призначення і цінності.** Ефективна команда вирізняється тим, що її учасники чітко усвідомлюють місію та призначення спільної діяльності, розуміють, у чому полягає їхня робота і чому вона є важливою. Важливо, щоб цілі команди були конкретними, посильними за складністю, узгодженими та відповідали загальному призначенню команди. Ясність і визначеність цілей дають змогу уточнити індивідуальні ролі, погодити стратегії досягнення результату. Цілісності команди та підвищенню співробітництва в її межах сприяє також формулювання спільних цінностей і норм, які розділяють усі її члени.
2. **Результативність.** Команда виявляється ефективною за умови, якщо одним із обов'язкових правил її функціонування є доведення будь-якої справи до логічного завершення, а для всіх її членів характерним є прагнення досягати вагомих, суттєвих результатів. Це правило реально діє тоді, коли команда зорієнтована на високі стандарти якості, коли хід і підсумки спільної роботи постійно аналізуються, а сама команда вчиться на власних помилках і безперервно вдосконалюється. У такому разі формуються стійкі навички розв'язання проблем і прийняття рішень, що допомагають долати труднощі, стимулюють розвиток творчості, підсилюють досвід співпраці не лише між членами команди, а й у

взаємодії з іншими командами, соціальними партнерами та споживачами медичних послуг.

3. **Оцінка і визнання.** Вони сприяють формуванню ефективної команди, якщо індивідуальні та командні досягнення справедливо оцінюються як керівництвом, так і самими членами команди, якщо учасники звикли сприймати власні персональні успіхи як внесок у спільну справу. Керівник має пам'ятати, що визнання важливе не лише для окремих членів, а й для команди загалом, тому об'єктом оцінювання та визнання має бути внесок команди в цілому у розв'язання завдань. Члени окремих команд повинні відчувати, що їхній доробок високо цінується в колективі. Переживання успіху й досягнення суттєвих результатів сприяють формуванню колективної пам'яті, традицій та інших атрибутів організаційної культури.
4. **Дієздатність.** Спільні цінності та узгоджені норми поведінки стимулюють ініціативність, активну участь та професійну творчість членів команди, які, відповідно до своїх ролей, наділені повноваженнями приймати рішення і діяти самостійно в межах своєї компетентності. Завдяки цьому участь у командній роботі сприяє безперервному професійному зростанню та розвитку кожного учасника. Водночас дієздатність команди як цілісного утворення забезпечується відкритістю й доступністю всієї необхідної для роботи інформації та наявністю відповідної матеріальної бази.
5. **Задоволення.** Ця ознака свідчить про ефективність команди тоді, коли її члени впевнені у собі, наповнені ентузіазмом щодо своєї діяльності й орієнтовані на успіх. На рівні команди загалом заохочується працьовитість, взаємна довіра та колективізм. Члени команди пишаються її роботою, турбуються одне про одного, демонструють взаємодопомогу. Високому рівню задоволеності сприяє не лише успішність спільної роботи, а й спільні дозвілля, неформальні заходи та розваги.

6. **Колективізм.** Як характеристика ефективної команди колективізм передбачає заохочення і врахування різноманітних ідей, думок, почуттів і поглядів усіх її членів. Учасники команди уважно прислухаються одне до одного, прагнучи зрозуміти, а не засудити, тому механізми подолання конфліктів і пошуку компромісів є зрозумілими й прийнятими для всіх. У команді поважаються культурні й фізичні відмінності, включно з расовою, національною приналежністю, статтю, віком тощо.
7. **Творчий підхід.** Він передбачає, що члени команди колективно несуть відповідальність за її розвиток і частково поділяють функції керівництва. Долаючи труднощі, команда активно використовує унікальні таланти й здібності своїх учасників. Творчість виявляється також у здатності гнучко та оперативно змінювати стиль поведінки – від більш директивного, командного до підтримувального, партнерського, і навпаки. Команда постійно опановує нові форми діяльності, адаптується до змін, заохочує готовність до обґрунтованого, прорахованого ризику. Помилки в такій системі розглядаються не як провали, а як сприятливі можливості навчитися і поліпшити подальшу роботу.

Принципи функціонування команди становлять основу її діяльності й задають певні «правила гри». Серед найважливіших можна виокремити такі:

1. **Принцип колективного виконання роботи.** Відповідно до нього кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку визначила йому команда, а не лише ту, що традиційно закріплювалася за ним адміністративним керівництвом (хоча останнє не виключається й у командному форматі).
2. **Принцип колективної відповідальності.** Відповідно до нього вся команда втрачає в довірі, заохоченні та суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-кого з членів команди. Таким чином, відповідальність стає не лише індивідуальною, а й колективною.
3. **Принцип високого стимулу команди за кінцевий результат.** Формуючи команду, керівництво повинно володіти інформацією про

значущі для кандидатів стимули. На основі цієї інформації формується «фонд стимулювання». Важливими стимулами можуть бути не лише матеріальна винагорода, але й інші форми визнання, пов'язані з хобі, амбіціями та індивідуальними уподобаннями кандидатів. Досить часто саме суспільне визнання виявляється для них більш вагомим стимулом, ніж фінансова оплата.

4. **Принцип автономного самоврядування команди.** Згідно з ним управління діяльністю членів команди здійснює безпосередньо її керівник (лідер), а не адміністративне керівництво організації. Такий підхід посилює внутрішню відповідальність і суб'єктність команди.
5. **Принцип підвищеної виконавської дисципліни.** Відповідно до цього принципу кожен член команди «відповідає головою» за кінцевий спільний результат. Цей принцип добровільно приймається всіма учасниками та формує особливо високий рівень внутрішньої дисципліни.
6. **Принцип добровільності входження до команди.** Він передбачає, що членом команди може стати лише та особа, яка добровільно виявила готовність увійти до її складу, повністю усвідомлюючи й приймаючи всі умови спільної діяльності.

Процес створення команди (командоутворення) може розгортатися двома основними шляхами:

- перший шлях – **природний**;
- другий шлях – **цілеспрямований**.

Розглянемо коротко кожен із них.

Природний шлях командоутворення передбачає послідовне проходження групою трьох основних стадій. Якщо цей шлях здійснюється усвідомлено, керівникові важливо чітко визначати завдання як для себе, так і для співробітників на кожній стадії розвитку групи. Водночас, з погляду розробки й реалізації стратегічного плану, особливого значення набуває **цілеспрямований процес командоутворення**.

Цілеспрямований шлях командоутворення можливий лише тоді, коли керівник чітко усвідомлює необхідність змін у системі управління. Подібно до природного шляху становлення, цілеспрямований розвиток команди передбачає проходження низки послідовних стадій. Для того, щоб найповніше використати потенціал співробітників, залучених до розробки стратегічного плану, керівник має мати чітке уявлення про те, як розвивається команда, які етапи вона проходить у своєму становленні. Практика свідчить, що типова команда, створена для розв'язання конкретного завдання, з моменту свого виникнення до моменту розпуску проходить **п'ять стадій**.

Команди відрізняються між собою за швидкістю проходження цих стадій. Загалом, чим простіше завдання, тим більша ймовірність того, що швидке просування крізь стадії приведе до успішного результату. Етапи можуть частково перекриватися: наприклад, команда може демонструвати ознаки першої стадії, водночас виявляючи риси третьої, але загалом перебувати на другій. Разом із тим, кожна стадія виконує свої специфічні функції.

1 стадія – формування. Це початковий період орієнтації та дослідження. Члени команди намагаються з'ясувати, які типи поведінки є прийнятними, що саме можна отримати від участі в команді. Уточнюється, чим займатиметься кожен її учасник, встановлюються правила виконання завдань, вирішуються питання, пов'язані із соціальною структурою команди. На цьому етапі керівник має відігравати активну роль, добираючи такі форми роботи (наради, збори, співбесіди, неформальні зустрічі тощо), які найліпше сприятимуть вирішенню актуальних завдань. Особливої уваги потребує підбір членів команди: якщо для кожного виду робіт існує лише один можливий виконавець, проблем зазвичай не виникає, але у випадку наявності декількох кандидатів з'являється необхідність ретельного відбору. Якість цього відбору може істотно позначитися на ефективності майбутньої роботи.

2 стадія – конфлікт. Ця стадія характеризується появою різноманітних міжособистісних конфліктів та/або суперечностей, пов'язаних із різним розумінням завдань і ролей, які мають виконувати учасники. Виникають

розбіжності щодо визначення пріоритетів, розподілу відповідальності й обов'язків, а також щодо способів подолання конфліктних ситуацій. На цьому етапі можлива боротьба за лідерство, що часто провокує внутрішні напруження. Під час обговорення пропозицій і проблем може проявлятися відкрита ворожість; характерною рисою стає ускладненість не лише прийняття рішень, а й повсякденного спілкування.

3 стадія – встановлення норм. Після проходження конфліктної стадії команда зазвичай переходить до етапу вироблення норм. Він характеризується зростанням солідарності, зміцненням взаємної довіри, появою відчуття згуртованості та того особливого стану, який називають «командним духом». Норми виступають своєрідним механізмом внутрішнього контролю, що дає змогу відрізнити з погляду команди прийнятну поведінку від неприйнятної. Вони формуються стосовно часу й форм зустрічей, правил поведінки під час групових обговорень, способів організації спільної роботи тощо. На цьому етапі ворожість долається, домінує співпраця, посилюється відповідальність за «нашу команду», остаточно визначаються структура, розподіл ролей та обов'язків.

4 стадія – реалізація. Ця стадія відзначається подальшим поглибленням співпраці між членами команди. Вона переходить від аналізу проблем і планування до безпосереднього їх розв'язання та реалізації намічених дій. Від лідера залежить, як буде організовано розподіл ролей, наскільки гнучко використовуватиметься потенціал кожного учасника. Оптимальним є гнучкий розподіл функцій, який дає змогу максимально повно реалізувати досвід і здібності кожного. Важливо, щоб керівник створив умови, за яких енергія команди буде спрямована на досягнення результату, а негативні емоції – мінімізовані.

5 стадія – розпуск. Завершальний етап розвитку команди – припинення її діяльності після виконання завдань, заради яких вона була створена. Команди, що досягли поставлених цілей, розпускаються, а їх учасники можуть бути залучені до нових проектів.

Розуміння керівником особливостей кожної зі стадій розвитку команди важливе принаймні з двох причин. По-перше, глибше усвідомлюючи специфіку та основні завдання кожного етапу, керівник може ефективніше допомогти команді в розв'язанні проблем, що виникають, та постійно співвідносити її поточні результати з цілями й очікуваними підсумками за основними напрямками стратегічного плану. По-друге, кожна проблема, яку розв'язує команда, відповідає певній цілі стратегічного планування, і однією з ключових умов її успішного вирішення є чіткість і логічність процедури обговорення.

Таким чином, для досягнення успіху в управлінській діяльності керівникові насамперед потрібне коло однодумців, які поділяють спільні цілі й цінності, є професійно компетентними у реалізації поставлених завдань і здатні в узгодженій роботі забезпечити виконання планів і програм. Для успішного здійснення внутрішніх перетворень необхідний згуртований колектив. Отже, завдання керівника полягає в тому, щоб сформувати ефективну команду, здатну реалізувати ідеї, принципи, цілі та завдання реформування сучасної організації.

Висновки до розділу 1

На підставі ґрунтовного аналізу літературних джерел у дослідженні уточнено й конкретизовано цілі, сутність, функції та структуру управлінської культури фахівців. Поглиблене опрацювання першоджерел дало змогу розкрити зміст базових категорій дослідження, а саме: культури – як сукупності матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати ці цінності для подальшого прогресу людства і передавати їх від покоління до покоління; культури особистості – як рівня розвитку системи соціокультурних якостей, що формуються у структурі та процесі життєдіяльності індивіда й забезпечують як продуктивні, так і репродуктивні сторони його активності; управлінської культури – як сукупності притаманних

менеджеру цінностей, норм, точок зору та ідей, які свідомо формують зразок його професійної поведінки.

Виходячи з окреслених теоретичних засад, у роботі управлінська культура фахівців трактується як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають узагальнений характер і в тій чи іншій мірі стосуються всіх аспектів людської діяльності. Вона розглядається як важлива сфера впливу на свідомість підлеглих, їхні вчинки, помисли й прагнення та одночасно як один із визначальних чинників успіху управлінської діяльності.

У дослідженні виокремлено норми управлінської культури як показники, за якими можливе її оцінювання. До таких норм віднесено моральні, юридичні, економічні, організаційні, технологічні та естетичні регулятиви. Крім того, встановлено коло чинників, що впливають на рівень управлінської культури фахівців: рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальне і духовне становище у конкретний історичний період; рівень розвитку конкретного об'єкта управління і стан його потенціалу; ступінь правового забезпечення діяльності організації; система зовнішніх зв'язків, які безпосередньо стосуються певного об'єкта управління; організаційно-правовий та організаційно-культурний порядок в організації, загальний рівень її культури; наявність програм розрахункової ефективності праці управлінського персоналу.

Здійснений контент-аналіз наукової літератури дав змогу визначити цілі управлінської культури фахівців організацій, а також окреслити її основні функції. Серед останніх виокремлено: виховну – реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників; інформаційну – забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі, від попередніх поколінь до сучасних управлінців, так і по горизонталі – від одних управлінських працівників до інших у межах одного історичного періоду; комунікативну – спрямовану на забезпечення якісного обміну повідомленнями у процесі професійного спілкування; нормативно-регулювальну – що реалізується через систему різномірних норм, засвоєння та

дотримання яких учасниками управлінського процесу сприяє їхній швидкій адаптації до наявних обставин і підвищує шанси на успіх у діяльності.

У роботі також виокремлено структуру управлінської культури фахівців, до якої включено низку взаємопов'язаних складових. До політичної належать співпраця з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування, виконання представницьких функцій; до правової – охорона праці, здоров'я та життєдіяльності учасників управлінського процесу, а також функції коригування й регулювання; до адміністративної – розподіл обов'язків, оцінювання діяльності (моніторинг, діагностування), прийняття управлінських рішень, ведення обліку і здійснення контролю; до менеджерської – забезпечення планування та формування кадрового складу, упровадження інноваційних процесів; до організаційної – раціональна організація праці, планування і прогнозування; до соціально-психологічної – створення належних умов праці; до інформаційної – планування та контроль процесів збирання, обробки й передавання інформації; до комунікативної – організація ефективної взаємодії між суб'єктами управлінського процесу, забезпечення координації; до економічної – здійснення фінансово-господарської роботи.

Окремо у дослідженні підкреслено, що управлінська культура є невід'ємною складовою професійної компетентності. Остання визначається сукупністю знань, необхідних для успішного виконання вимог певної посади, системою вмінь і навичок, потрібних для ефективного здійснення функціонально-посадових обов'язків, а також комплексом професійних, ділових та особистісних якостей. Важливим компонентом професійної компетентності виступає рівень загальної культури, що є підґрунтям формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних та етичних принципів особистості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У МИРГОРОДСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ІМЕНІ МИКОЛИ ГОГОЛЯ

2.1. Аналіз системи управління Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя

У 1879 році, коли відзначалося 70-річчя від дня народження М. В. Гоголя, коло його шанувальників ініціювало обговорення питання про присвоєння імені видатного письменника новому навчальному закладу, який передбачалося відкрити в Миргороді. Однак сам процес відкриття цього закладу затягнувся майже на сімнадцять років. Уже в 1880 році Полтавське губернське та Миргородське повітове земства оголосили про збір коштів у межах Полтавського краю для спорудження навчального закладу. Ініціатори звернулися до імператора Олександра II, який за кілька днів до своєї загибелі, 14 лютого 1881 року, офіційно санкціонував збір коштів. На основі цього рішення сформовано кошторис, згідно з яким загальна вартість будівництва й облаштування становила 80 тисяч карбованців. Майже половина цієї суми — понад 32 тисячі карбованців — була зібрана завдяки всеросійській підписці. Іншу частину коштів надали Полтавське губернське та Миргородське повітове земства. Міська управа, зі свого боку, виділила під забудову три десятини землі за мостом біля річки Хорол.

Будівництво навчального корпусу розпочалося 22 серпня 1889 року. Проєкт будівлі, виконаний у стилі французького ренесансу, належав полтавському архітектору О. І. Ширшову. Спорудження корпусу тривало три роки й було завершене у 1892 році. Урочисте відкриття навчального закладу відбулося 1 листопада 1896 року у присутності великої кількості гостей та губернського керівництва.

Новостворена школа мала на меті готувати фахівців гончарного виробництва, а також учителів графічних мистецтв. Це був перший в Україні

навчальний осередок, де здійснювали підготовку майбутніх керамістів, майстрів художнього оздоблення виробів та вчителів малювання. Відповідно до статуту школи навчатися у ній могли діти різних станів, починаючи з 12-річного віку, а також дорослі. Навчання було безкоштовним, а повний курс тривав п'ять років.

У перший рік навчання до школи вступили 45 хлопчиків і 10 дівчаток, хоча в подальшому кількість учнів постійно зростала. Першим директором навчального закладу став С. І. Масленіков. Учні опановували не лише малювання, але й виконували широкий спектр практичних завдань. Зокрема, вони виготовляли майолікову плитку для оздоблення фасадів церков. Пізніше школа отримувала замовлення на теракотово-емальовані та майолікові плити і кахлі, призначені для оздоблювальних робіт у Петербурзі.

У цей період було створено один з найвідоміших творів миргородських майстрів — майоліковий іконостас, виготовлений для посольської церкви в Аргентині. Автором проєкту цього унікального витвору мистецтва був петербурзький архітектор М. М. Ніконов. Загальна довжина елементів іконостасу становила 30 метрів. У 1902 році його копію було виготовлено для Успенського собору в Миргороді.

У добу гетьманського правління, у 1918 році, в Україні було відкрито низку нових вищих навчальних закладів, у тому числі й у Миргороді. На базі художньо-промислової школи імені М. В. Гоголя 15 вересня 1918 року створили Миргородський художньо-промисловий інститут. Він мав два відділи — технічно-керамічний та декоративно-народного мистецтва, а також педагогічні курси, що готували вчителів малювання. Директором інституту був призначений професор Української Академії мистецтв, архітектор В. Г. Кричевський.

У серпні 1919 року діяльність інституту була припинена через наступ денікінської армії. Згодом, у 1929–1930 роках, на основі школи створено індустріально-керамічний інститут, який у 1933 році було переведено до Кам'янця-Подільського. У Миргороді залишився лише технікум, що існував

далі як заклад підготовки фахівців. За роки діяльності технікум випустив понад 14 тисяч спеціалістів.

У результаті низки наступних реорганізацій, у 1932 році інститут було остаточно ліквідовано, а в Миргороді продовжив роботу технікум будівельних матеріалів із двома відділеннями: кераміко-теплотехнічним та механічним. На початку Другої світової війни частина юнаків та викладачів технікуму була мобілізована до лав Червоної армії.

У післявоєнний період технікум залишався провідним навчальним закладом Миргородщини. Його випускники працювали в різних регіонах колишнього СРСР. У 1997 році Постановою Кабінету Міністрів №78 заклад отримав нову назву — Миргородський державний керамічний технікум імені М. В. Гоголя.

У контексті реалізації положень Закону України «Про вищу освіту» та з урахуванням клопотань Полтавської обласної державної адміністрації, Вченої ради та керівництва Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, а також колективу Миргородського державного керамічного технікуму імені М. В. Гоголя, у 2011 році навчальний заклад було реорганізовано в Миргородський художньо-промисловий коледж імені М. В. Гоголя цього університету.

З 2020 року заклад здійснює освітню діяльність під новою назвою — Відокремлений структурний підрозділ «Миргородський фаховий коледж імені Миколи Гоголя Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Станом на 2024 рік Коледж забезпечує підготовку фахових молодших бакалаврів за такими спеціальностями та освітньо-професійними програмами:

- 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація», ОПП «Декоративно-прикладне мистецтво»;
- 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», ОПП «Діловодство»;
- 051 «Економіка», ОПП «Економіка підприємства»;

- 144 «Теплоенергетика», ОПП «Монтаж і обслуговування теплотехнічного устаткування і систем теплопостачання»;
- 161 «Хімічні технології та інженерія», ОПП «Виготовлення тугоплавких неметалевих і силікатних матеріалів і виробів»;
- 241 «Готельно-ресторанна справа», ОПП «Готельне обслуговування».

Миргородські майстри ще на початку ХХ століття здобули славу виняткових художників рукотворної краси. У різні роки тут працювали відомі художники і майстри-керамісти, серед яких особливо вирізнялися Опанас Сластіон (директор у 1903–1904 рр.), Василь Кричевський, Фотій Красицький, Федір Балавецький, Іван Ураїнець та інші. Школа регулярно експонувала свої роботи на численних виставках, у тому числі міжнародних. На міжнародній художньо-промисловій виставці керамічних виробів 1901 року та на міжнародній виставці 1912 року миргородські вироби були нагороджені золотими медалями. На загальноросійській кустарній виставці 1907 року вони отримали малу срібну медаль.

Із перших років існування художньо-промислової школи в ній діє музей дипломних робіт, який сьогодні належить до найважливіших мистецьких пам'яток України. У колекції музею широко представлені вироби з фарфору, фаянсу та майоліки ХІХ століття: роботи іранських, китайських, японських, французьких та італійських майстрів, саксонський, веджвудський і копенгагенський фарфор, а також вироби вітчизняних підприємств — Межигірської та Кам'яно-Бродської фабрик, заводів М. Кузнєцова, Гарднерата та інших. Сім кімнат музею заповнено дипломними роботами випускників: декоративними вазами, тарелями, ужитковими керамічними виробами, посудом, декоративними панно, дрібною пластикою, прикрасами тощо. Експозиція музею щорічно поповнюється новими роботами студентів, виконаними на високому художньому й естетичному рівні.

2.2. Аналіз розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя)

Даний етап дослідження був присвячений визначенню та оцінюванню рівня розвитку управлінської культури керівного складу Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя. З цією метою було сформовано та уточнено діагностичний інструментарій, що включав методики анкетування, тестові завдання, спостереження та бесіди. Також було скориговано організаційні форми проведення дослідження й деталізовано процедури збору інформації.

Для оцінювання рівня розвитку управлінської культури фахівців було використано три градації — високий, середній і низький рівні, які визначалися на основі п'ятибальної шкали:

- низький рівень — 1,0–3,0 балів;
- середній рівень — 3,1–4,0 балів;
- високий рівень — 4,1–5,0 балів.

Комплекс діагностичних методик дав змогу зібрати дані щодо ціннісних орієнтацій, мотивів, професійно важливих здібностей і якостей керівників. Одним із ключових показників високого рівня управлінської культури є усвідомлення фахівцями значущості цього феномену як важливої складової професійної діяльності. Саме тому частина дослідження була спрямована на встановлення смислової цінності управлінської культури для респондентів. Узагальнені результати наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні прояву усвідомлення значущості управлінської культури фахівцями (у %)

Рівні прояву	Доля прояву
Високий	1,44

Середній	40,67
Низький	57,89

Аналіз одержаних результатів засвідчує, що рівень усвідомлення фахівцями значущості управлінської культури як професійно важливого особистісного утворення загалом є низьким: для 57,89 % опитаних цей показник перебуває саме на низькому рівні, тоді як середній рівень є характерним лише для 40,67 % респондентів, а високий – всього для 1,44 %. Така структура результатів дає підстави стверджувати про наявність нагальної потреби у поглибленому з'ясуванні особливостей управлінської культури, більш ґрунтовному розкритті пріоритетів її розвитку для фахівців, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню її суб'єктивної та об'єктивної значущості в їхній професійній діяльності.

З огляду на те, що система цінностей становить ядро управлінської культури фахівців і водночас є центральним компонентом мотивації життєвої активності кожної особистості, вважаємо за необхідне зосередити увагу на виявленні ціннісних орієнтацій як змістовної сторони спрямованості фахівців у житті та професійній діяльності.

У табл. 2.2 та на рис. 2.2 подано узагальнену характеристику особливостей прояву інструментальних цінностей у фахівців (зауважимо, що чим меншим є бал, тим більш значущою для всіх досліджуваних є відповідна цінність). Інструментальні цінності розглядаються як цінності-засоби, тобто такі, що мають вагу передусім як інструменти, засоби досягнення звичайних життєвих і професійних цілей. Як інструментальні, зазвичай, розуміють особистісні риси, властивості та якості, які допомагають людині в житті й діяльності (додаток А).

Таблиця 2.2

Особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців

Інструментальні цінності	Бали	Інструментальні цінності	Бали
--------------------------	------	--------------------------	------

Акуратність	15,2	Раціоналізм	13,2
Вихованість	14,9	Самоконтроль	13,2
Високі запити	5,9	Сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів	4,3
Життєрадісність	8,2	Тверда воля	4
Ретельність	14,8	Терпимість	14,9
Незалежність	8,3	Широта поглядів	6,9
Непримиренність до недоліків у собі й інших	7,4	Чесність	7,15
Освіченість	6,6	Ефективність у справах	9
Відповідальність	8,4	Чуйність	9,3

Аналіз отриманих результатів дає підстави стверджувати, що серед інструментальних цінностей, тобто цінностей-засобів, найбільш значущими для фахівців виявилися переважно індивідуалістично орієнтовані якості. До них належать тверда воля (4), сміливість у відстоюванні власної думки та поглядів (4,3), високі запити (5,9), освіченість (6,6), широта поглядів (6,9), чесність (7,15). Ці риси підкреслюють прагнення фахівців до самостійності, внутрішньої сили та готовності діяти відповідно до власних переконань.

Водночас інструментальні цінності, пов'язані із професійною саморегуляцією та організаційною надійністю, мають для респондентів значно нижчу вагу. До таких менш значущих цінностей належать акуратність (15,2), терпимість (14,9), вихованість (14,9), ретельність (14,8), ефективність у справах (9), відповідальність (8,4). Саме ці характеристики традиційно забезпечують системність, стабільність та високу результативність професійної діяльності.

Отримані дані свідчать про те, що фахівці схильні орієнтуватися на власний контроль і активну участь у формуванні власного життєвого і професійного шляху, однак цього недостатньо для успішної реалізації управлінської діяльності. Без належного рівня акуратності, вихованості,

терпимості, ретельності та відповідальності складно досягти стійких результатів та зайняти провідні позиції у професійній сфері. Це підкреслює необхідність розвитку названих якостей як важливої складової управлінської культури сучасного фахівця.



Рис. 2.2 Особливості прояву інструментальних цінностей у фахівців закладів освіти

Ще одним важливим показником рівня розвитку управлінської культури фахівців є сформованість мотиваційної спрямованості на спільну діяльність, що відображає готовність працівників до взаємодії, співпраці, координації зусиль та створення ефективних командних відносин (додаток Б). Саме цей компонент виступає важливою умовою результативного управління, оскільки високий рівень мотивації до спільної роботи забезпечує узгодженість дій, зниження конфліктності та підвищення продуктивності колективу.

У таблиці 2.3 представлено особливості прояву рівня мотиваційної спрямованості на спільну діяльність у фахівців, що дало змогу проаналізувати співвідношення індивідуалістичних та колективістських орієнтацій, а також визначити потенціал респондентів щодо ефективної участі в командних формах роботи.

Таблиця 2.3

Показники особливості прояву рівня мотиваційної спрямованості на спільну діяльність у фахівців (у %)

Рівні прояву мотивації до успіху	Доля прояву
Високий	6,2
Середній	57,9
Низький	35,9

Аналіз отриманих результатів дає підстави стверджувати, що переважна більшість досліджуваних демонструє середній рівень мотивації до спільної діяльності (57,9%), тоді як низький рівень зафіксовано у 35,9% опитаних, а високий рівень виявлено лише у 6,2% респондентів. Такі показники свідчать про те, що значна частина фахівців володіє помірною наполегливістю у досягненні спільних цілей, виявляє готовність працювати в команді на засадах взаємовідповідальності та взаємодопомоги, але водночас схильна до виконання завдань самотійно. Це може свідчити про недостатнє усвідомлення переваг командної взаємодії або про потребу формування більш стійких колективістських установок.

У свою чергу, високий рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність вказує на наявність вираженої потреби та готовності працювати у командних формах, виконувати індивідуальні завдання у тісній координації з іншими членами колективу, проявляючи взаємовплив, взаєморозуміння та орієнтацію на єдину мету. Така поведінка є ознакою високого рівня

управлінської культури, оскільки вона передбачає інтеграцію особистісних і професійних якостей, необхідних для ефективного управління та взаємодії.

З метою більш повного та об'єктивного аналізу сформованості навичок планування й реалізації поставлених цілей, а також для виявлення вмінь і навичок створювати позитивний професійний імідж, здійснювати ефективну самопрезентацію та налагоджувати конструктивне спілкування, нами було проведено комплекс психологічних методик.

У таблицях 2.4 та 2.5 представлено результати дослідження комунікативних та організаторських схильностей фахівців (додаток В), що дає змогу оцінити рівень їхньої готовності до ефективної міжособистісної взаємодії та управлінської діяльності.

Таблиця 2.4

Прояв рівня комунікативних схильностей у респондентів (%)

Рівні прояву комунікативних схильностей	Доля прояву
1	2
Високий	15,3
Середній	56,4
Низький	28,2

Аналіз отриманих результатів дає змогу констатувати, що для більшості фахівців характерними є середні рівні прояву комунікативних та організаторських схильностей (відповідно 56,4% та 60,8%). На другому місці за поширеністю перебувають низькі рівні цих показників (28,2% / 30,6%). Лише 15,3% респондентів демонструють високий рівень комунікативних схильностей, тоді як високий рівень організаторських умінь притаманний лише 8,6% опитаних.

Отримані дані свідчать про те, що більшість досліджуваних не виявляють достатньої стійкості у відстоюванні власної думки, не завжди здатні ефективно

планувати власну діяльність, а також не ставлять перед собою мету проявляти ініціативу у спілкуванні. Це може свідчити про певні труднощі у реалізації лідерського потенціалу, недостатній рівень впевненості під час взаємодії з іншими та потребу у розвитку навичок конструктивної комунікації й організаційної активності.

Таблиця 2.5

Прояв рівнів організаторських схильностей у респондентів (%)

Рівні прояву організаторських схильностей	Доля прояву
Високий	8,6
Середній	60,8
Низький	30,6

Лише незначна частка респондентів продемонструвала здатність не розгублюватися у новому соціальному середовищі, виявляти прагнення до розширення кола професійних і міжособистісних контактів, ініціювати спілкування та приймати самостійні рішення у складних ситуаціях. Такі дії здійснюються ними не під тиском зовнішніх обставин, а відповідно до внутрішніх переконань і потреб, що є характерною ознакою фахівців із високим рівнем управлінської культури та сформованою здатністю організовувати спільну діяльність.

Розвиток організаторських і комунікативних навичок, уміння переконувати, а також здатність ефективно працювати в команді має важливе значення для професійного зростання фахівців. Ці компетентності сприятимуть успішному виконанню ними спільної діяльності, забезпеченню дотримання норм професійної взаємодії та формуванню конструктивного середовища для підлеглих і колег у майбутній управлінській практиці.

Паралельно з дослідженням комунікативних і організаторських схильностей було проаналізовано **особливості прояву стратегій поведінки у**

конфліктних ситуаціях (додаток Г). Оскільки конфліктна поведінка може спричинити порушення професійних цінностей, норм взаємодії, орієнтованих на взаємодопомогу, взаємовідповідальність і толерантність, а також негативно впливати на мотиваційну спрямованість до спільної діяльності, виникла необхідність її ґрунтовного дослідження. Узагальнені результати цього етапу наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості прояву стратегій поведінки у конфлікті(у %)

Стратегія поведінки у конфлікті	Доля прояву типу конфліктної поведінки
Змагання (конкуренція)	24,4
Пристосування	13,9
Компроміс	16,7
Уникнення	32,1
Співпраця	12,9

Аналіз отриманих емпіричних результатів дає можливість дійти висновку, що серед фахівців домінують такі стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях, як уникнення (32,1%) та змагання (24,4%). Значно менш вираженою є схильність до компромісу (16,7%) та пристосування (13,9%). Особливе занепокоєння викликає те, що співпраця (12,39%), яка вважається найпродуктивнішою, найбільш адаптивною та конструктивною стратегією взаємодії у конфлікті, виявилася менш уживаною, аніж компроміс, тобто форма поведінки, що забезпечує безконфліктність, але часто не веде до повноцінного і раціонального вирішення суперечностей.

Такі результати свідчать, що у ситуаціях зіткнення інтересів, характерних для професійної діяльності, фахівці виявляють схильність насамперед уникати конфлікту, що вказує на низьку орієнтацію як на інтереси опонента, так і на власні інтереси; відповідно фіксується і низький рівень мотивації до спільної

діяльності. Водночас схильність частини опитаних до стратегії змагання сигналізує про потенційно деструктивні способи розв'язання конфліктів. Хоча у сфері менеджменту ця стратегія нерідко застосовується через використання влади, авторитету, формальних повноважень або правових важелів, її наслідком часто стає порушення етичних норм, зниження рівня поваги, обмеження прав учасників взаємодії та розрив ділових чи міжособистісних стосунків.

Узагальнюючи, отримані результати підтверджують недостатній рівень розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя, що простежується у всій системі досліджуваних показників.

Висновки до розділу 2

У межах даного розділу було здійснено комплексну діагностику рівня розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя). Для цього було визначено й адаптовано необхідний діагностичний інструментарій, уточнено зміст анкет і тестових методик, скориговано організаційні форми проведення дослідження.

Для оцінювання рівня розвитку управлінської культури фахівців застосовано сукупність психологічних методик, бесід та спостереження у природних професійних ситуаціях, що дало змогу виявити їхні ціннісні орієнтації, мотиваційну сферу, індивідуальні здібності та особистісні якості.

У процесі оцінювання враховувалися такі ключові показники:

- усвідомлення значущості управлінської культури як професійно важливого особистісного утворення;
- прояв інструментальних цінностей;
- рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність;
- особливості комунікативних та організаторських схильностей;
- стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях.

Отримані дані свідчать про недостатній рівень сформованості основних компонентів управлінської культури, що загалом підтверджує її низький рівень розвитку серед фахівців закладу та вказує на потребу цілеспрямованої роботи щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ МИРГОРОДСЬКОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ ІМЕНІ МИКОЛИ ГОГОЛЯ)

3.1. Удосконалення моделі розвитку управлінської культури керівного складу закладу освіти (на прикладі Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя)

У зв'язку з об'єктивною потребою суспільства у висококваліфікованих керівниках, які мають розвинену управлінську та особистісну культуру, а також з огляду на встановлену у процесі діагностики невідповідність більшості опитаних фахівців факультету енергетики і автоматизації Української інженерно-педагогічної академії цим вимогам, нами здійснено удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців відповідної освітньої організації.

У контексті даного дослідження **моделювання** розглядається як метод пізнання управлінської культури фахівців, що забезпечує системне узагальнення, інтерпретацію та структурування елементів досліджуваного об'єкта. **Модель** у такому випадку постає як цілісне відтворення сутнісних властивостей, структурних зв'язків і функціональних характеристик оригіналу, яке, з одного боку, репрезентує ключові особливості реального прототипу, а з іншого – дає змогу отримувати нову інформацію про нього та здійснювати його вдосконалення.

Застосування моделі у сфері управління обумовлюється низкою причин. Серед них – природна складність організаційних процесів, багатофакторність управлінських ситуацій, обмеженість можливостей щодо проведення експериментів у реальних умовах. Модель дозволяє значно спростити складні управлінські ситуації, вилучивши другорядні фактори, які ускладнюють розуміння проблеми. Саме завдяки цьому моделювання підвищує здатність

керівника усвідомити сутність управлінських проблем і знайти ефективні шляхи їх розв'язання.

Протягом усієї історії людства моделювання виступало засобом розв'язання дослідницьких задач у різних сферах діяльності, сприяючи розумінню закономірностей функціонування реальних об'єктів і виробленню ефективних управлінських рішень. Як зазначав К. Шеннон, **модель — це уявлення об'єкта, системи або ідеї у формі, відмінній від самої цілісності**, що дозволяє оперувати ускладненою реальністю у більш доступному та керованому форматі [39].

Поняття «**модель управління**» дає змогу розкрити сутність різних систем управління. Під моделлю управління ми розуміємо штучно створений аналог об'єкта, представлений у вигляді схеми, яка відображає структуру, властивості, функції та взаємозв'язки елементів управлінської системи. Наприклад, модель управління методичною роботою освітнього закладу дозволяє відтворити реальні зв'язки між підрозділами методичної служби, відобразити їхню взаємодію, координацію та підпорядкованість.

Кожен керівник постійно потребує вибору моделі управління, яка визначатиме стратегії, методи, механізми, інструменти та технології впливу на керований об'єкт. У широкому значенні **модель** — це зображення, опис або схема будь-якого об'єкта чи процесу, який у даному випадку є оригіналом.

Модернізація української освіти висуває підвищені вимоги до професійної майстерності педагогічних працівників, здатності оновлювати зміст діяльності, використовувати надбання науки та передового досвіду, упроваджувати сучасні педагогічні технології, реалізовувати особистісно орієнтований підхід, організовувати експериментальну роботу. Усе це зумовлює необхідність побудови ефективних моделей управління окремими напрямками діяльності освітньої організації. Такі моделі забезпечують інтеграцію управлінських функцій, координацію дій різних суб'єктів освітнього процесу, підвищують узгодженість, цілеспрямованість і результативність управлінської діяльності.

Поняття «**моделювання**» тісно пов'язане з поняттям «**модель**». Моделювання — це процес створення, вивчення, аналізу та застосування моделей у практичній діяльності.

Відповідно до теорії моделювання:

- моделювання є універсальним методом пізнання та засобом формування стратегії діяльності, що потребує врахування ситуаційних чинників;
- модель розглядається як система зі структурою, підсистемами, прямими та зворотними зв'язками, а також властивими їй функціями;
- побудова моделі системи потребує розроблення моделі управління цією системою;
- ефективність моделі управління зростає пропорційно кількості реалізованих у ній загальних функцій управління [55, с. 39].

У науковій літературі виділяються такі ключові цілі моделювання:

- пізнання об'єкта дійсності;
- проведення експериментів у модифікованих (безризикових) умовах;
- забезпечення процесів проектування та управління;
- прогнозування поведінки системи;
- навчання і тренування фахівців.

Сучасна наука управління та менеджменту визнає особливо перспективним застосування **системного підходу** до аналізу та побудови моделей управління педагогічною діяльністю, що дозволяє інтегрувати різні компоненти управлінської системи у формі цілісної структури.

У процесі аналізу управлінської діяльності можливе використання різних типів моделей. Однією з найбільш поширених класифікацій є поділ моделей на такі (рис. 3.1):

- **Концептуальна (змістова) модель.** Це абстрактна модель, що визначає структуру системи, її змістові елементи, зв'язки та логіку функціонування. Як правило, саме з концептуальної моделі починається процес моделювання. Вона містить найбільш узагальнену інформацію про об'єкт, представлений у словесній формі, тому часто її називають інформаційною моделлю. Головна

проблема створення концептуальної моделі полягає у пошуку балансу між її компактністю та адекватністю відтворення реальності.



Рис. 3.1. Класифікація типів моделей

У структурі сучасних управлінських досліджень важливе місце посідають математичні моделі, що будуються на основі формалізованого математичного апарату. Такі моделі поділяються на аналітичні та комп'ютерні (машинні).

Аналітичні моделі створюються у результаті теоретичних міркувань, логічних умовиводів та побудови точних математичних описів. Вони працюють із формулами, рівняннями, функціями, що забезпечують можливість точного аналізу властивостей досліджуваного об'єкта.

Комп'ютерні (машинні) моделі реалізуються у вигляді спеціальних програм, які імітують функціонування досліджуваної системи. Вони дають змогу здійснювати моделювання складних процесів та здійснювати прогностичні обчислення, недоступні для дедуктивного аналізу лише за допомогою аналітичних засобів.

Крім зазначених типів моделей, у науковій літературі виокремлюють також комплексні моделі, що поєднують у собі кілька типів підмоделей або

фрагментів і дають можливість відтворювати складні, багаторівневі та багатофакторні процеси.

Ефективне використання моделей у процесі управління ґрунтується на розумінні їхніх базових властивостей:

- обмеженість – модель може відтворювати оригінал лише через обмежену кількість його характеристик, а також обмежена самим ресурсом моделювання;
- спрощеність – модель описує лише найбільш значущі властивості системи, опускаючи другорядні;
- приблизність – відображення дійсності моделлю ніколи не є абсолютно точним;
- адекватність – здатність моделі успішно описувати об'єкт моделювання у межах визначених припущень;
- інформативність – наявність достатнього обсягу інформації про систему у рамках прийнятих гіпотез;
- потенційність – можливість прогнозувати поведінку об'єкта та прогнозувати наслідки змін;
- складність – ступінь доступності використання моделі та зручності її інтерпретації;
- повнота – достатність урахованих характеристик для відтворення досліджуваного об'єкта;
- адаптивність – здатність моделі узгоджуватися з умовами зовнішнього середовища.

Оптимальність вибору та використання моделі залежить від теоретичної або практичної концепції дослідника, а також від конкретних завдань, які він ставить перед собою. У педагогічній сфері важливо враховувати, що діяльність освітніх організацій має колективний, а не індивідуальний характер, а ефективність моделювання залежить від конкретної ситуації та специфіки педагогічного середовища. Моделі не є сталими — вони можуть

модифікуватися, уточнюватися або розвиватися відповідно до зміни умов та завдань.

Одним із поширених проявів використання методу моделювання в управлінні закладами освіти є розробка концепцій, статутів, положень, освітніх програм, планів роботи, кваліфікаційних характеристик фахівців, тобто документів, що структурують, регламентують і прогнозують діяльність установи. Перевагою моделей є не лише можливість проектування й прогнозування управлінської діяльності, а й визначення критеріїв її оцінювання.

Процес побудови моделей здійснюється відповідно до певного алгоритму моделювання, що включає такі етапи:

1. постановка задачі;
2. створення моделі;
3. дослідження моделі та аналіз її можливостей;
4. перенесення отриманих висновків на реальний об'єкт.

Ефективність моделі тим вища, чим більше загальних функцій управління реалізовано у її структурі.

Важливо наголосити, що перед впровадженням моделі управління необхідно розробити критеріальний апарат, що забезпечує можливість оцінювання досягнення поставлених цілей та прогнозування результатів функціонування моделі.

Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя

Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців закладу включає три взаємопов'язані складові (рис. 3.2):

1. Концептуальну
2. Технологічну
3. Діагностико-корекційну

Кожна складова є невід’ємним структурним елементом моделі та характеризується специфічними заходами:

- Концептуальна складова передбачає розроблення концепції підвищення рівня управлінської культури фахівців, визначення її принципів, цілей, завдань, змістових орієнтирів та умов реалізації.
- Технологічна складова охоплює використання активних методів, форм і засобів розвитку управлінської культури; упровадження тренінгових технологій, інтерактивних форм навчання, професійно спрямованих комунікативних практик, самоменеджменту, рефлексивних технік.
- Діагностико-корекційна складова включає методики діагностування рівня розвитку управлінської культури фахівців, аналіз результатів, визначення проблемних зон і розроблення індивідуальних програм корекції та удосконалення.

У сукупності три складові моделі забезпечують комплексний, системний і цілеспрямований розвиток управлінської культури фахівців коледжу та створюють підґрунтя для формування стійких професійно важливих якостей.



Рис. 3.2. Модель розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя

Усі складові запропонованої моделі функціонують у режимі взаємної обумовленості та внутрішньої залежності, утворюючи цілісну систему. Зокрема, методика визначення рівня розвитку управлінської культури, що представлена у діагностико-корекційній складовій, безпосередньо впливає на вибір пріоритетних наукових підходів та принципів, які актуалізуються у моделі. Базова концептуальна складова має сталий характер і визначає змістово-сміслову підґрунтя моделі, тоді як технологічна й діагностико-корекційна складові є похідними, оскільки формуються та уточнюються відповідно до її положень.

Розглянемо більш детально базову складову моделі розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя. Запропонована концепція орієнтована на цілеспрямований розвиток управлінської культури фахівця та ґрунтується на принципах андрагогіки, інноватики, варіативності, неперервності, гуманізації, демократизації, регіональності та інформаційності. Зазначені принципи утворюють фундаментальні засади, на яких вибудовується модель, визначаючи її спрямування, механізми реалізації та очікувані результати.

Базовою платформою моделі виступають наукові підходи, що забезпечують її методологічну цілісність. Зокрема, до підґрунтя розвитку управлінської культури фахівців віднесено системний, ситуаційний, компетентнісний та інноваційний підходи. Розкриємо їх зміст детальніше.

Системний підхід у теорії управління інтерпретується як сукупність принципів, правил і способів мислення, що орієнтують керівника на бачення організації як цілісної системи. Система розглядається як структурна єдність взаємозалежних елементів, кожен з яких робить власний внесок у формування властивостей цілого. У контексті нашого дослідження модель розвитку управлінської культури фахівців є системним утворенням, що включає окремі

структурні компоненти, кожен з яких має свої особливості, проте всі вони поєднані взаємозв'язками, внутрішньою підпорядкованістю, цілеспрямованістю та динамічністю. Модель здатна зберігати стійкість і водночас забезпечувати активність у процесі розвитку.

Ситуаційний підхід розглядається дослідниками як підхід, що акцентує увагу на принципі конкретності обставин. Він передбачає формування у керівників так званого «ситуаційного мислення», тобто здатності адекватно оцінювати управлінські ситуації, аналізувати детермінанти їх виникнення та приймати рішення, що відповідають конкретним умовам. Упровадження цього підходу в практику управління передбачає систематичне обговорення менеджерами конкретних професійних ситуацій, визначення ступеня їхньої складності, обґрунтування рішень та вироблення оптимальних стратегій дій. Реалізація ситуаційного підходу сприяє демократизації управління, гнучкості прийняття рішень та підвищенню рівня адаптивності управлінського персоналу.

Компетентнісний підхід у численних наукових працях визначається як концептуальна основа формування професіонала, забезпечуючи особистість системою необхідних компетентностей для ефективного виконання професійних функцій. Він орієнтує процес управлінського розвитку на забезпечення високого рівня підготовки керівників, здатних здійснювати управління на основі інтеграції знань, умінь, досвіду, цінностей і особистісних якостей. Компетентнісний підхід є особливо важливим для розвитку управлінської культури, оскільки її рівень залежить від сформованості професійних, ділових, комунікативних та особистісних компетентностей.

Інноваційний підхід визначає спрямованість моделі на оновлення, розвиток і впровадження сучасних форм, методів і засобів професійного навчання та управління. Він передбачає відкритість до нових технологій, стимулювання творчості, гнучкості, експериментування й інтеграції інновацій у процес розвитку управлінської культури. Орієнтація на інноваційність забезпечує актуальність моделі та відповідність її положень сучасним

викликам, сприяючи формуванню управлінців нового типу – здатних до лідерства, стратегічного бачення й адаптивного управління.

Таким чином, концептуальна складова моделі виступає методологічним підґрунтям, що визначає логіку, зміст і спрямованість технологічної та діагностико-корекційної складових, забезпечуючи цілісність, послідовність і наукову обґрунтованість процесу розвитку управлінської культури фахівців.

3.2. Експертне оцінювання удосконаленої моделі

З метою здійснення експертизи удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя було сформовано експертну групу у складі п'яти осіб.

Мета діяльності експертної групи полягала у проведенні фахової оцінки запропонованої моделі за допомогою критерійно-показникового апарату, розробленого ще до її удосконалення. Зазначений апарат дає змогу визначити реалістичність, досяжність і ефективність запланованих цілей і очікуваних результатів.

Наявність заздалегідь визначених критеріїв оцінювання є важливою умовою об'єктивної експертизи, оскільки дозволяє співвіднести компоненти моделі з вимогами до розвитку управлінської культури та оцінити її вплив на професійне становлення фахівців. Критерії деталізуються через систему конкретних показників. Для оцінювання удосконаленої моделі використано такі критерії та відповідні показники:

1. Критерії актуальності

Показники:

- вирішення значущих і актуальних для керівника проблем;
- вирішення значущих і актуальних для працівників проблем.

2. Критерії інноваційності

Показники:

- ступінь новизни в діяльності керівника;
- ступінь новизни в діяльності працівників.

3. Критерії продуктивності

Показники:

- рівень впливу моделі на систему знань, умінь та навичок керівника;
- рівень впливу моделі на систему знань, умінь та навичок працівників.

4. Критерії системності та впорядкованості організації діяльності

Показники:

- наявність логічного зв'язку між цілями, завданнями та змістом діяльності;
- можливість здійснення моніторингу ефективності моделі;
- функціонування системи інформування;
- злагодженість у роботі учасників управлінського процесу, відповідальність за результати.

5. Критерії демократичності та психологічного супроводу

Показники:

- розвиток неформальної структури колективу;
- наявність сприятливого психологічного мікроклімату;
- рівень співробітництва та гласності у діях.

6. Критерії оптимальності

Показники:

- врахування матеріально-технічних і фінансових можливостей закладу;
- достатність часу для реалізації моделі;
- відповідність моделі умовам закладу, тенденціям і динаміці його розвитку.

7. Критерії рефлексивності

Показники:

- можливість самоаналізу діяльності керівника;
- можливість самоаналізу діяльності працівників.

8. Критерії результативності

Показники:

- динаміка розвитку управлінської культури керівника;
- динаміка мотиваційної культури працівників.

9. Критерії прогностичності

Показники:

- врахування значущості розв’язання проблеми для майбутньої професійної діяльності керівника;
- врахування значущості розв’язання проблеми для майбутньої професійної діяльності працівників.

Представлений діагностичний інструментарій слугував основою для формування інтегрованої системи критеріїв та показників, яка була використана експертами для оцінювання удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя (табл. 3.1).

Оцінювання здійснювалося за чотирибальною шкалою, де:

- 0 балів – показник відсутній;
- 1 бал – показник виражений недостатньо;
- 2 бали – показник достатньо виражений;
- 3 бали – показник реалізується оптимально.

Підсумкові висновки членів експертної комісії подано в таблиці 3.1. Оцінки удосконаленої моделі, виставлені експертами, умовно позначені відповідними літерами згідно з інструкцією до експертного листа.

Таблиця 3.1

Оцінка удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців членами експертної комісії

№	Критерії	Показники	Оцінки експертів					Kj
			E1	E2	E3	E4	E5	
1	?	?	4	5	6	7	8	9
1.	Актуальність	1. Відповідність	2	3	2	3	3	0,86

		вимогам сучасності						
		2. Детермінація соціально-психологічних умов функціонування закладу	2	3	2	2	2	0,58

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		3. Зорієнтованість на вирішення пріоритетних проблем управління, які впливають на результативність діяльності закладу	3	2	2	3	3	0,86
Загальна оцінка за критерієм 1			5	8	6	8	8	0,82
2.	Науковість	4. Відображення суттєвого змісту проблеми	2	3	3	2	3	0,86
		5. Використання досягнень психологічної науки, теорії та практики управління закладом	2	3	2	2	3	0,8
		6. Передбачення використання діагностичних методів	3	2	3	2	2	0,8
Загальна оцінка за критерієм 2			5	8	8	6	8	0,82
3.	Конкретність та можливість реалізації на кожному етапі	5. Враховуються особливості та можливості закладу	3	2	3	2	3	0,86
		8. Визначена мета, термін, зміст діяльності кожного етапу	3	3	3	3	3	1
		9. Передбачені конкретні управлінські дії, заходи	3	2	3	3	3	0,93
Загальна оцінка за критерієм 3			9	5	9	8	9	0,93

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Системність	10.Наявність моделі організаційних зв'язків у колективі та її дієвість	3	3	3	2	3	0,93
		11. Простежуються система у вивченні проблеми	3	2	3	2	2	0,8
		12. Всі дії та заходи підпорядковані кінцевій меті	2	3	3	2	3	0,86
Загальна оцінка за критерієм 4			8	5	9	6	8	0,86
5	Оптимальність	13.Неприпустимість перевантаження	3	3	2	2	3	0,86
		14.Можливість використання іншими закладами	3	3	2	2	2	0,8
		15.Ефективне використання часу, коштів, кадрів	2	3	3	2	2	0,8
Загальна оцінка за критерієм 5			8	9	5	6	5	0,82
6	Соціально-психологічне забезпечення	16. Наявність соціально-психологічних методів управління	2	2	2	2	2	0,68
		15.Можливість передбачення результатів впливу на колектив	2	2	3	2	2	0,53
		18. Прогностичність напрямів розвитку закладу	3	2	2	3	2	0,8

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		19. Створення умов для саморозвитку особистості працівників	3	2	3	3	3	0,93
Загальна оцінка за критерієм 6			10	8	10	10	9	0,58
7	Культуро відповідність	20. Врахування попереднього управлінського досвіду	3	3	3	3	3	1
		21. Обумовленість та спирання на основні ідеї та цінності сучасної медицини	3	3	2	3	3	0,93
Загальна оцінка за критерієм 7			6	6	5	6	6	0,96
8	Прогностичність	22. Можливість вирішення проблем управління, які ще не виявлені	2	3	2	2	3	0,8
		23. Передбачення можливих вимог до управління	3	2	2	3	2	0,8
Загальна оцінка за критерієм 8			5	5	4	5	5	0,8
9.	Гнучкість	24. Відкритість, припустимість вдосконалення	3	2	3	2	3	0,86
		25. Можливість контролю, регулювання та корекції	2	3	3	2	3	0,86
		26. Наявність механізмів самовдосконалення	2	3	2	3	3	0,86
Загальна оцінка за критерієм 9			5	8	8	5	9	0,86

Загальна експертна оцінка удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя обчислюється за формулою:

$$K = (1/3)(\sum_{j=1}^3 K_j), (K \leq 1), \text{ де}$$

K – показник загального рівня програми;

K_j – показник реалізації кожного окремого критерію, $j = 1, 2, 3$.

На етапі прогнозування та організації впровадження розробленої технології доцільним є визначення її якості відповідно до отриманих результатів експертної оцінки. Для цього використано заздалегідь розроблену шкалу інтерпретації значення інтегрального показника **K**:

- $0 < K < 0,5$ – незадовільний рівень;
- $0,5 < K < 0,65$ – критичний рівень;
- $0,65 < K < 0,8$ – допустимий рівень;
- $0,8 < K < 0,95$ – достатній рівень;
- $0,95 < K < 1,0$ – оптимальний рівень.

Отримані результати розрахунків інтегрального показника за визначеними критеріями наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозована якість удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя

Критерії експертизи	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	K _j
1	2	3	4	5	6	7
K1	0,58	0,89	0,65	0,89	0,89	0,83
K2	0,58	0,89	0,89	0,65	0,89	0,82
K3	1	0,58	1	0,89	1	0,93
K4	0,89	0,58	1	0,65	0,89	0,86

Продовж табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
K5	0,89	1	0,58	0,65	0,89	0,82
K6	0,92	0,65	0,92	0,92	0,55	0,58
K7	1	1	0,9	1	1	0,96
K8	0,83	0,83	0,65	0,83	0,83	0,8
K9	0,58	0,89	0,89	0,58	1	0,86
Загальна експертна оцінка	0,85	0,86	0,86	0,8	0,854	0,85

Для наочності у вигляді кругової діаграми подано внесок кожного коефіцієнту в загальну суму K_j – показника реалізації кожного окремого критерію (рис. 3.2).

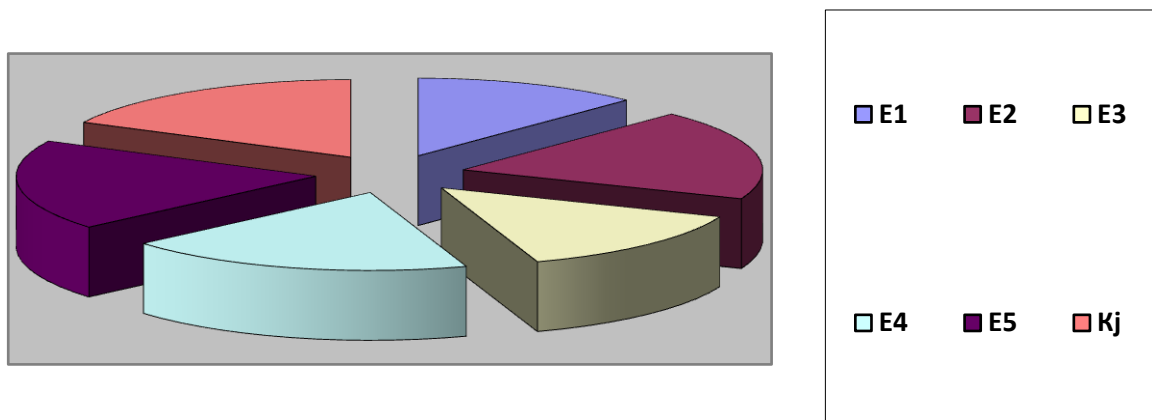


Рис. 3.2. Внесок кожного коефіцієнту в загальну суму K_j .

Як випливає з даних таблиці 3.2, інтегральний показник загальної експертної оцінки удосконаленої моделі розвитку управлінської культури

фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя становить 0,85, що згідно з прийнятою шкалою відповідає достатньому рівню. Отриманий результат засвідчує можливість ефективного застосування моделі в реальних умовах функціонування організацій; саме тому експертна група рекомендує її до впровадження у практику управлінської діяльності.

Висновки до розділу 3

Ураховуючи актуальну потребу суспільства у керівниках, які володіють високим рівнем управлінської та особистісної культури, а також встановлену невідповідність більшості опитаних фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя цим вимогам, у дослідженні було здійснено удосконалення моделі розвитку управлінської культури фахівців зазначеної організації.

Удосконалена модель розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя включає три взаємопов'язані складові: концептуальну, технологічну та діагностико-корекційну. Кожна з них виконує специфічні функції та охоплює відповідні заходи:

- концептуальна складова передбачає розроблення концепції підвищення рівня управлінської культури фахівців;
- технологічна складова передбачає використання сучасних активних форм, методів і засобів розвитку управлінської культури;
- діагностико-корекційна складова забезпечує розроблення методики визначення рівня розвитку управлінської культури та створення індивідуальних програм її удосконалення.

Усі компоненти моделі перебувають у стані взаємної обумовленості та взаємозалежності: методика визначення рівня сформованості управлінської культури, розроблена в межах діагностико-корекційної складової, безпосередньо впливає на вибір пріоритетних наукових підходів та принципів

моделі. Базова концептуальна складова має сталий характер, тоді як технологічна та діагностико-корекційна є похідними, тобто їхній зміст визначається концептуальними засадами.

Проведене експертне оцінювання удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя підтвердило доцільність та обґрунтованість її впровадження в управлінську практику організацій. Отримані результати засвідчили відповідність моделі критеріям актуальності, інноваційності, продуктивності, системності, демократичності, оптимальності, рефлексивності, результативності та прогностичності, що й дає підстави рекомендувати її для застосування у сфері освітнього менеджменту.

ВИСНОВКИ

Аналіз управлінського досвіду та опрацювання наукових джерел дали змогу встановити, що сучасний менеджер організації має прагнути до постійного професійного й особистісного самовдосконалення, виявляти толерантність, володіти навичками стратегічного й оперативного планування власної діяльності та ініціювати взаємодію на засадах взаємодопомоги й взаємовідповідальності.

У цьому контексті у першому розділі дослідження на основі ґрунтовного аналізу літературних джерел визначено ключові цілі, сутність, функціональні характеристики й структурні компоненти управлінської культури фахівців організацій. Поглиблене опрацювання теоретичних першоджерел дало можливість уточнити зміст базових понять, що становлять концептуальне підґрунтя дослідження, зокрема понять *культура*, *культура особистості*, *ділова культура*.

Виходячи з цього, в роботі управлінська культура фахівців трактується як сукупність теоретичних і практичних положень, принципів та норм, які мають універсальний характер і охоплюють різною мірою всі сфери людської діяльності. Управлінська культура при цьому розглядається як вагома сфера впливу на свідомість, поведінку та мотиваційну структуру підлеглих, а відтак — як один із визначальних чинників успішності управління.

У дослідженні виокремлено норми управлінської культури, що виступають індикаторами її оцінювання: моральні, юридичні, економічні, організаційні, технологічні та естетичні. Також визначено спектр чинників, що зумовлюють рівень сформованості управлінської культури фахівців: рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальне й духовне становище на певному етапі розвитку; ступінь розвитку конкретного об'єкта управління та стан його потенціалу; рівень правового забезпечення діяльності організації; характер і розвиненість системи зовнішніх зв'язків; організаційно-правовий і

організаційно-культурний порядок функціонування організації; особливості системи оцінювання ефективності праці управлінського персоналу.

Контент-аналіз наукової літератури дав змогу визначити комплекс цілей управлінської культури фахівців та окреслити її провідні функції — виховну, інформаційну, комунікативну й нормативно-регулювальну.

У роботі встановлено структуру управлінської культури фахівців, яка охоплює такі складові:

- політичну (взаємодія з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування, представницькі функції);
- правову (охорона праці, забезпечення здоров'я та життєдіяльності учасників управлінського процесу, коригувальні та регулятивні функції);
- адміністративну (розподіл обов'язків, оцінювання діяльності — моніторинг і діагностика, прийняття управлінських рішень, облік та контроль);
- менеджерську (планування та формування кадрового складу, впровадження інноваційних процесів);
- організаційну (раціональна організація праці, планування й прогнозування);
- соціально-психологічну (створення оптимальних умов праці);
- інформаційну (планування, контроль, збір, обробка та передавання інформації);
- комунікативну (забезпечення ефективної взаємодії між учасниками управлінського процесу, координація);
- економічну (фінансово-господарська діяльність).

У роботі наголошено, що управлінська культура становить важливу складову професійної компетентності фахівця, яка визначається сукупністю знань, необхідних для виконання посадових функцій, умінь та навичок, професійних, ділових і особистісних якостей, а також рівнем загальної культури, що формує гуманістичне світобачення та ціннісно-моральні орієнтації особистості.

У другому розділі роботи здійснено аналіз рівня розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя.

Узагальнення діяльності цього освітнього закладу засвідчило відносну стабільність показників його функціонування.

У ході дослідження було проведено діагностику рівня сформованості управлінської культури фахівців коледжу, для чого попередньо виокремлено відповідний діагностичний інструментарій. Зокрема, уточнено зміст анкет, тестів, визначено організаційні форми збору емпіричних даних.

Оцінювання розвитку управлінської культури здійснювалося за такими показниками: рівень усвідомлення її професійної значущості; характер прояву інструментальних цінностей; рівень мотиваційної спрямованості на спільну діяльність; особливості комунікативних і організаторських схильностей; стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях. Отримані результати засвідчили недостатню сформованість цих показників, що, у свою чергу, вказує на загалом невисокий рівень розвитку управлінської культури фахівців.

З огляду на актуальну потребу суспільства у керівниках із розвиненою управлінською та особистісною культурою і зважаючи на виявлену невідповідність більшості опитаних фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя цим вимогам, у дослідженні було розроблено та запропоновано удосконалену модель розвитку управлінської культури фахівців.

Удосконалена модель включає три складові:

- концептуальну, що передбачає розроблення концепції підвищення рівня управлінської культури;
- технологічну, орієнтовану на застосування активних методів, форм і засобів розвитку управлінської культури;
- діагностико-корекційну, яка забезпечує визначення рівня сформованості управлінської культури та створення індивідуальних програм її вдосконалення.

Усі зазначені складові моделі є логічно взаємопов'язаними: методика діагностики визначає вибір пріоритетних наукових підходів і принципів, а концептуальна складова виконує функцію системоутворювальної основи, від якої залежать технологічні та діагностико-корекційні компоненти.

Експертне оцінювання удосконаленої моделі розвитку управлінської культури фахівців Миргородського фахового коледжу імені Миколи Гоголя підтвердило її доцільність, практичну значущість і готовність до впровадження у діяльність організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник (1970–1980) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/umova>.
2. Андрущенко В. П. Соціокультурна динаміка ХХІ століття: пошук пріоритетів / В. П. Андрущенко // Пам'ять століть. — 2003. — № 4. — С. 4–22.
3. Андрущенко В. Сучасна соціальна філософія : курс лекцій / В. Андрущенко, М. Михальченко— Київ : Генеза, 1996. — 368 с.
4. Артеменко М. Г. Соціокультурні виміри мотивів діяльності в корпоративній мікрокультурі / М. Г. Артеменко // Наукові записки ХУПС : зб. наук. пр./ ХУПС, – 2009. – Вип. 2(33). – С. 187.
5. Артюшина М. В. Психологія діяльності та навчальний менеджмент : навч. посібник / Артюшина М. В., Журавська Л. М. [та ін.] ; заг. ред. М. В. Артюшиної. — Київ : КНЕУ, 2008. — 336 с.
6. Бибик С. П. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / С. П. Бибик, Г. М. Сюта ; за ред. С. Я. Єрмоленко. — Харків : Фоліо, 2006. — 623 с.
7. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника: автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. В. Васильченко ; Терноп. нац. пед. ун-т ім. В.Гнатюка. — Тернопіль, 2006. — 20 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. — Київ : Ірпінь: ВТ «Перун», 2001. — 1440 с.
9. Волгин Н. А. Кейз-стади в подготовке экономистов и менеджеров : учебник для вузов / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов, О. Н. Волгина. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2004. — 440 с.
10. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посібник / В. Г. Воронкова. — Київ : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с. —

http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg.

11. Глузман О. В. Базові компетентності: сутність та значення в життєвому успіху особистості / О. В. Глузман // Педагогіка і психологія. — 2009. — № 2. — С. 51–61.
12. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие для студентов высших учеб. Заведений / И. В. Головнева ; Нар. укр. акад. — 2 изд., доп. и перераб. — Харьков : Изд-во НУА, 2007. — 152 с.
13. Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. / Губа Анатолій Васильович. — Харків, 2010. — 512 с.
14. Дарвіш О. Б. Вікова психологія : навч. посібник / О. Б. Дарвіш ; ред. В. Є. Ключко. — Москва : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕС, 2003. — 264 с.
15. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. — Киев : МАУП, 1998. — 187 с.
16. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) [та ін.]. — Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. — Т. 2. — 848 с.
17. Етика ділового спілкування : навч. посібник / ред. Гриценко Т. Б. — Київ : Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.
18. Ємельянов П. В. Організаційна культура / І. В. Грошев, П. В. Ємельянов, В. М. Юр'єв. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 288 с.
19. Карамушка Л. М. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін: навч. посібник / Л. М. Карамушка, Г. Л. Федосова, О. І. Бондарчук [та ін.] ; ред. Л. М. Карамушка. — Київ : Науковий світ, 2008. — 230 с.
20. Колесніков Г. О. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання / Колесніков Г. О. — Київ : «ВД «Професіонал», 2007. — 288 с.

- 21.Кордон М. В. Українська та зарубіжна культура : курс лекцій / М. В. Кордон. — Київ : ЦУЛ, 2002. — 508 с.
- 22.Корпорації: правління та культура : монографія / заг. ред. А. Е. Воронкової. — Дрогобич : Вимір, 2006. — 376 с.
- 23.Культурологія: українська та зарубіжна культура : навч. посібник / І. Зязюн, В. Семашко та ін. ; ред. М. М. Закович. — Київ : Знання, 2007. — 567с.
- 24.Лобас В. Х. Українська і зарубіжна культура / В. Х. Лобас. — Київ : МАУП, 2000. — 224 с.
- 25.Огієнко І. Українська культура / І. Огієнко // Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; голов. ред. В.Г. Кремень. - Київ : Юрінком Інтер, 2008. - 1040 с.
- 26.Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. - Київ : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2000. - 211 с.
- 27.Палеха Ю. Культура управління та підприємства : навч.-метод. посібник / Ю. Палеха, В. Кудін. — Київ : МАУП, 1998. — 96с.
- 28.Полікарпов В. С. Лекції з історії світової культури : навч. посібник / В. С. Полікарпов. — 5-те вид., стер. — Київ : Знання : КОО, 2002. — 359 с.
- 29.Попович М. В. Нарис історії культури України / М. В. Попович. — Київ, 1998. — 728 с.
- 30.Романовський О. Г. Підготовка менеджерів до управлінської діяльності : монографія / О. Г. Романовський. — Харків : Основа, 2001. — 312с.
- 31.Рульєв В. А. Менеджмент [Електронний ресурс] / Рульєв В. А. — Режим доступу : http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/menedzhment_rulyev_va.
- 32.Туленко М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту : навч.посібник / М. В. Туленко. — Київ : МАУП, 1998. — 136 с.

33. Fiedler F. E. Contingency model of leadership effectiveness. / Fiedler F. E. // *Advances in experimental social psychology*. — New York, 1964. — № 1. — P. 149–190.
34. Fidler F. Personality and situational determinants of leadership effectiveness / F. Fidler // *Group dynamics. Research and theory*. — New York : Harper & Brothers, 1968. — P. 137–149.
35. Kelly A. V. *Curriculum: Theory and Practice : [Fifth Edition]* ; / Albert Victor Kelly. — London : Sage Publication, Incorporated, 2004. — 269 p.
36. Lippman W. Publik opion [Электронный ресурс] / W. Lippman // *A Free Press Parperbak*. — N/Y., 1950. — 59 p. — Режим доступа : http://time4english.ucoz.ru/index/metody_aktivnogo_obuchenija/0-35.
37. Murdock G. P. *Outline of cultural materials*. — 4th ed. / Murdock G. P., Ford C. S., & Hudson, A. E. — New Haven, CT: Human Relations Area Files
38. Shapolova V. The level of professionalism of the professional's personality as the main factor of his competitiveness / V. Shapolova // *Analele universitatii Romano-Germane Din sibi*. Serai Economica. — Editura Burg, 2013. — Nr. 11. — P. 42–47.
39. Shapolova V. A comparative analysis of approaches to the concepts of «corporate culture» and «organizational culture» / V. Shapolova // *Social entrepreneurship in the context of the post-crisis period and the implementation of the Europe 2020 strategy : materials of 14-th International Scientific Conference of the Romanian-German University of Sibiu & Wilhelm–Sibiu, october 30-th-31-th*. — Romania, 2014. — P. 126–130.
40. Schein E. H. *Organizational culture and leadership* / E. H. Schein. — San Francisco : Jossey-Bass, 1985. — 358 p.
41. Steiner C. M. *Achieving emotional literacy* / Steiner C. M., Perry P. — L. : Bloomsbury, 1999. — 235 p
42. Weber M. *Economy and Society* / Weber M. — Berkeley : University of California Press, 1978. — Vol. I. — P. 48/
43. *Worldwide Conference on Cultural Policies*. — www.unesco.org. — 1982.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест «Ціннісні орієнтації»

Тест «Ціннісні орієнтації» (автор М. Рокич) направлено на вивчення ціннісних орієнтацій фахівців: термінальні (цінності-цілі, Т-цінності відображають основні цілі людини та її довготривалу життєву перспективу) та інструментальні (цінності-засобу, І-цінності характеризують шляхи, які вибираються для досягнення цілей життя, вони є інструментом реалізації Т-цінностей).

Інструкція. «Зараз Вам буде пред'явлений 2 набори з 18 позначених цінностей. У кожному списку необхідно привласнити кожній цінності ранговий номер (найменш важлива цінність залишиться останньою і займе 18 місце), тобто розкласти їх у порядку значимості для Вас як принципів, якими Ви керуєтеся у Вашому житті.

Список А (термінальні цінності):

- активне діяльне життя (повнота й емоційна насиченість життя)
- життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом)
- здоров'я (фізичне і психічне)
- цікава робота
- краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі й у мистецтві)
- любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною)
- матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних утруднень)
- наявність гарних і вірних друзів
- суспільне визнання (повага навколишніх, колективу, товаришів по роботі)
- пізнання (можливість розширення свого утворення, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток)

- продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей)
- розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне удосконалювання)
- розваги (приємний, необтяжливий плин часу, відсутність обов'язків)
- воля (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках)
- щасливе сімейне життя
- щастя інших (добробут, розвиток і удосконалювання інших людей, усього народу, людства в цілому)
- творчість (можливість творчої діяльності)
- впевненість у собі (внутрішня гармонія, воля від внутрішніх протиріч, сумнівів)

Список Б (інструментальні цінності)

- акуратність (охайність), уміння тримати в порядку речі, порядок у справах
- вихованість (гарні манери)
- високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання)
- життєрадісність (почуття гумору)
- ретельність (дисциплінованість)
- незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче)
- непримиренність до недоліків у собі й інших
- освіченість (широта знань, висока загальна культура)
- відповідальність (почуття обов'язку, уміння дотримувати слова)
- раціоналізм (вміння реалістично і логічно мислити, приймати обмірковані, раціональні рішення)
- самоконтроль (стриманість, самодисципліна)
- сміливість у відстоюванні своєї думки, своїх поглядів
- тверда воля (уміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами)

- терпимість (до поглядів і думок інших, уміння прощати іншим їхні помилки й омани)
- широта поглядів (уміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички)
- чесність (правдивість, щирість)
- ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі)
- чуйність (дбайливість)

Дякуємо за участь!

Методика діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях (за І. Ладанів, В. Уразаєвою)

Призначення: методика націлена на визначення основних комунікативних орієнтацій та їхньої гармонійності в процесі формального спілкування.

Інструкція: На запропоновані в опитувальнику твердження вам необхідно вибрати один із варіантів відповідей: А) саме так — 4 бали; Б) майже так — 3 бали; В) здається, так — 2 бали; Г) можливо, так — 1 бал.

У процесі роботи з методикою намагайтеся спиратися на свій досвід спілкування з діловими партнерами.

Опитувальник

1. Мій партнер розглядає предмет обговорення всебічно, зважаючи і на мою точку зору.
2. Мій партнер вважає мене гідним поваги.
3. Коли обговорюються різні точки зору, ми вдаємося до суті справи. Дріб'язки нас не хвилюють.
4. Я впевнений, що партнер розуміє мої наміри щодо налагодження добрих взаємин із ним.
5. Мій партнер завжди належним чином оцінює мої висловлювання.
6. Мій партнер відчуває, коли в ході бесіди треба слухати, а коли — говорити.
7. Я впевнений, що під час обговорення конфліктної ситуації поводжуся стримано.
8. Я відчуваю, що партнер може зацікавитися предметом мого повідомлення.
9. Мені подобається проводити час у бесідах із партнером.
10. Коли ми із партнером доходимо згоди, то добре знаємо, що кожному з нас слід робити.

11. Якщо обстановка вимагає, мій партнер готовий продовжити обговорення проблеми до її розв'язання.
12. Я намагаюся йти назустріч проханням мого партнера.
13. Ми обидва, мій партнер і я, намагаємося догодити одне одному.
14. Мій партнер звичайно говорить по суті, без зайвих слів.
15. Після обговорення з партнером різних точок зору я відчуваю, що це мені на користь.
16. Якщо я розгублений, то використовую занадто різкі висловлювання.
17. Я намагаюся щиро зрозуміти наміри мого партнера.
18. Я цілком можу розраховувати на щирість мого партнера.
19. Я вважаю, що гарні взаємини залежать від зусиль з боку обох партнерів.
20. Після якоїсь сварки із партнером ми зазвичай намагаємося бути уважнішими одне до одного.

Дякуємо за участь!

Додаток В

**Методика «Комунікативні та організаторські схильності» (за
Б.Федоришиним і В. Синявським)**

Дана методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей фахівців (уміння чітко і швидко встановлювати ділові та товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу тощо).

Методика складається із 40 запитань, на кожне з яких досліджуваний повинен дати відповідь “так” або “ні”. Час виконання методики – 10-15 хвилин. Після цього за ключем визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Запитання:

1. Чи маєте Ви бажання вивчати людей, зав'язувати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго Вас непокоїть почуття образи, спричиненої Вам кимось із Ваших друзів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
2. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
3. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними Вашої думки?
4. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?
5. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні Ваших намірів, то чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
6. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?

7. Чи любите Ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри та розваги?
8. Чи важко Вам входити у нові для Вас компанії?
9. Чи часто Ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
10. Чи легко Вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?
11. Чи домагаєтеся Ви того, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?
12. Чи важко Вам освоюватись у новому колективі?
13. Чи правда, що у Вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?
14. Чи намагаєтеся Ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
15. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
16. Чи дратують Вас оточуючі, і чи не хочеться Вам побути на самоті?
17. Чи правда те, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
18. Чи подобається Вам завжди знаходитися серед людей?
19. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?
20. Чи відчуваєте Ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
21. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
22. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
23. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?
24. Чи правда те, що Ви почуваете себе невпевнено серед незнайомих людей?
25. Чи правда, що Ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?

26. Чи вважаєте ви, що Вам вдасться без особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?
27. Чи берете Ви участь у суспільній роботі?
28. Чи намагаєтесь Ви обмежити коло своїх товаришів?
29. Чи правда те, що Ви не намагаєтесь відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?
30. Чи відчуваєте Ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?
31. Чи із задоволенням Ви беретесь за організацію різних заходів для своїх товаришів?
32. Чи правда те, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
33. Чи часто Ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?
34. Чи правда, що у Вас багато друзів?
35. Чи часто Ви опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?
36. Чи часто Ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?
37. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Дякуємо за участь!

**Методика «Тактика поведінки у конфлікті» К. Томаса (адаптація
Н.В.Гришиної).**

Мета: визначення переважного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях.

Інструкція. У кожній з поданих пар виберіть те судження, яке є найбільш типовим для вашої поведінки. Відведений час — не більше 15-20 хвилин.

Типова карта методики

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.

2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. Зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикросців для себе.

Б. Я намагаюся добитися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.

8. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягнути свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.

Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.

21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. Зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я, зазвичай, стараюся знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Дякуємо за участь!