МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Ольга Яценко

Микола Горбунов

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Монографія

Харків – 2018

УДК 37.032

Рекомендовано вченою радою
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»
(протокол №7 від 25.09.2018р.)

Рецензенти:

Н. С. Краснокутська – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Д. В. Шиян – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

Яценко О. М., Горбунов М. П.
Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : монографія / О. М. Яценко, М. П. Горбунов. – Харків, 2018. – 250 с.

Монографія присвячена аналізу закордонного та вітчизняного досвіду підготовки фахівців з менеджменту, розкриттю теоретичних питань процесу формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки.

УДК 37.032

© О.М. Яценко, М.П. Горбунов, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ.....6

1.1. Стан проблеми та особливості підготовки майбутніх менеджерів у ВНЗ...6

1.2. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів.....28

1.3. Критерії, показники та рівні сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів.....43

РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ.....67

2.1. Професійна підготовка майбутніх менеджерів: понятійно-термінологічний аналіз проблеми.....67

2.2. Обґрунтування педагогічних умов формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки.....84

2.3. Форми і методи реалізації педагогічних умов формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки.....125

ВИСНОВКИ.....172

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....175

ДОДАТКИ.....204

ВСТУП

Світовий досвід розвитку країн свідчить, що існує пряма залежність між освітнім рівнем населення та його заможністю, розвиненістю економіки країни та її потужністю. Суспільний та економічний розвиток держави повинні забезпечувати вищі навчальні заклади через формування людського капіталу. Адже лише фахівець з відповідним високим рівнем освіти, сформованою особистістю, усвідомленими моральними цінностями та активною громадянською позицією, який вміє вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах, зможе ефективно конкурувати на ринку праці.

Перехід економіки України на ринкову систему зумовив збільшення попиту на фахівців з менеджменту, без яких практично не можливо уявити роботу жодної організації. Станом на 2013 рік в Україні 238 вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації здійснювали підготовку більше ніж 132 тис. і 118 ВНЗ I-II рівня акредитації – більше 9 тисяч молодших спеціалістів галузі знань «Менеджмент і адміністрування», що свідчить про актуальність цієї спеціальності. У 2015 році кількість таких ВНЗ III-IV рівнів акредитації зросла вже до 243.

Для подолання економічної кризи в Україні необхідно створити ефективну систему підготовки управлінських кадрів. Ці вимоги актуалізують проблему формування у майбутніх менеджерів лідерських якостей, наявність яких дає змогу керівнику бути успішним й ефективно працювати. Саме сформовані лідерські якості у менеджера забезпечують здатність ефективно формувати команду, вести за собою інших, бачити перспективні можливості, приймати оптимальні рішення та нести за них відповідальність.

Актуальність формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів обумовлена певними вимогами, що висуває суспільство до сучасних фахівців з менеджменту: освіченість, розуміння сутності та

основних характеристик управлінської праці, конкурентоспроможність, уміння досягати цілей, мобільність, володіння мистецтвом управління персоналом, ораторські здібності, вміння висловлювати власні думки, здатність до самооцінки власної діяльності, ініціативність, сила волі, прагнення до успіху, емоційна врівноваженість, цілеспрямованість, наполегливість, стійкість до стресу, високі моральні якості тощо.

Дослідженням лідерства займалися багато зарубіжних учених: К. Альдерфер, Р. Блейк, Р. Грінліф, Г. Джонс, П. Друкер, Г. Лазарус, Р. Лайкерт, К. Левін, А. Лоутон, К. Льюдман, Д. Макгрегор, Д. Мак Карті, А. Маслоу, А. Менегетті, Д. Мутон, Ш. Паффер, Е. Роуз, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, С. Уолтер, Г. Фейрхольм, Е. Хартлі, Дж. Хемфілл, К. Ходжкінсон, Е. Холандер, Дж. Шанахан та інші. Свій внесок у розвиток дослідження лідерських якостей зробили як закордонні, так і вітчизняні науковці: О. Бандурка, К. Базарова, С. Бочарова, О. Віханський, Б. Головешко, Д. Гоулман, О. Євтіхов, О. Журавльова, Є. Землянська, Т. Кабаченко, Л. Кисельова, О. Наумов, О. Нестуля, С. Новікова, О. Романовський, В. Саляхов, В. Співаковський, Н. Юртаєва, В. Ягоднікова та інші.

Педагогічні умови формування лідерських якостей представили у працях К. Базарова, Т. Вєжевіч, О. Гунічева, О. Долгопол, О. Євтіхов, А. Зоріна, О. Кін, Л. Конишева, О. Маковський, І. Морозов, С. Новікова, К. Сайкіна, В. Саляхов, Н. Семенченко, Н. Сушик, С. Тарасова, Н. Юртаєва,
В. Ягоднікова та інших.

У даній монографії розглянуто актуальні проблеми професійної підготовки майбутніх менеджерів і особливості формування у них лідерських якостей.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Стан проблеми та особливості підготовки майбутніх менеджерів у ВНЗ

Сучасне суспільство найважливішою цінністю й основним капіталом вважає людину, здатну до активного опанування новітніх знань і прийняття нестандартних рішень. Дослідники вже давно дійшли висновку, що науково-технічний прогрес не здатний розв'язати найбільш гострі проблеми суспільства й особистості через існування глибоких протиріч між ними. Так, наприклад, нечуваний розвиток виробничих сил не спроможний забезпечити мінімально необхідний рівень добробуту більшості населення планети. Усе суттєвіше в останні роки почали усвідомлюватися обмеженість і подальший розвиток людства шляхом чисто економічного зростання та збільшенням технічної могутності, а також той факт, що майбутній розвиток усе ж таки більше визначається рівнем культури й мудрістю людини. На думку Е. Фромма [133], розвиток буде визначатися не стільки тим, що людина має, а тим, хто вона є і що вона може зробити з тим, що має.

У країнах з розвиненою економікою, як вважає В. Огнев'юк, стимулом розвитку сфери освіти стало визнання й поширення теорії людського капіталу, унаслідок чого освіта вже не сприймається як один з видів невиробничого споживання, а почала трактуватись як інвестиції в людський капітал, що не лише приносить економічні та соціальні дивіденди, а й стимулює економічне зростання країни [120].

Під час переходу української економіки на ринкову систему жодне підприємство практично не можливо уявити без менеджерів: фахівців з управління, в обов'язки яких входить уміння досягати поставленої мети,

використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей [108]. Ринкова економіка висуває високі вимоги щодо кваліфікації фахівців-менеджерів. Підприємства досягають успіху, коли ними керують високопрофесійні, високоосвічені керівники, компетентні у широкому колі важливих питань.

Початок практичного застосування теорії менеджменту було покладено не в комерційних організаціях, а в суспільних і державних. Фредерік Уінслоу Тейлор (1856 р. – 1915 р.), засновник «наукового менеджменту», був першим, хто використав терміни «менеджер» та «менеджмент» в їхньому сучасному значенні. На візитці він визначив свою посаду як «консультант з питань менеджменту», пояснюючи свій вибір тим, що обрав цей новий термін для того, щоб клієнти побачили, що їм пропонується щось виключно нове, цікаве й до цього невідоме [49, с. 19].

Проблема перетворення менеджменту в професію й необхідність його викладання як навчальної дисципліни стала центром вчення відомого дослідника в галузі менеджменту Пітера Друкера, який особисто викладав цю науку з 1950 по 1971 роки в університеті Нью-Йорку. Він відомий як автор праць з менеджменту та аналітичної літератури, присвяченої економіці, політиці та суспільству. Його книги перекладені більше ніж на 30 мов світу. Газета «Business Week» назвала його як «старішого та найпослідовнішого теоретика з менеджменту».

П. Друкер вважав, що професійна підготовка менеджерів являє собою складну багатоаспектну систему, що є предметом особливої уваги як фірми, в особі її керівництва, так і особисто менеджера. З часів своєї появи менеджмент являв собою систему економічних знань, необхідних інженерам-механікам та інженерам-будівельникам для підвищення ефективності керівництва. З того часу сфера цих знань розширилася, а вимоги до професійної підготовки все більше зростають. Так, якщо спочатку вважалося достатнім мати певну економічну підготовку, щоб

стати успішним менеджером, то з роками знадобилося включити ще й управлінські знання, а потім ще й соціально-психологічні [105].

Професійна підготовка керівників-менеджерів є більш складною й тому, що охоплює дві основні сфери знань, умінь та навичок: специфіку бізнесу, в якій функціонує фірма (продовольча, будівельна, сільськогосподарська та ін.) і торгівлю на внутрішньому ринку та з іншими країнами.

Під професійною менеджерською підготовкою прийнято розуміти здатність якісно виконувати кожним керівником (менеджером) свої щоденні основні функціональні обов'язки у вигляді робочих процедур з використанням техніки та прийнятих технологій, які є в наявності в організації з надання управлінсько-організаційних послуг підлеглим, тобто виконання своїх службово-посадових обов'язків [105].

На думку В. Медвєдєва професіоналізм менеджерів складається з майстерності в таких сферах:

1. Технічна майстерність. Уміння чітко виконувати отримані завдання.

2. Комунікаційна майстерність. Уміння взаємодіяти з оточуючими людьми, а також формулювати завдання як в усній, так і в письмовій формі.

3. Психологічна майстерність. Здатність впливати на взаємини людей у процесі життєдіяльності організації.

4. Адміністративна майстерність. Здатність і готовність виконувати формалізовані правила, координувати роботу виконавців, керівництва, Управління інформаційними потоками, уміння чітко виконувати прийняті рішення.

5. Майстерність прийняття рішень. Уміння обирати та обґрунтовувати всі можливі альтернативи.

6. Аналітична майстерність. Уміння аналізувати та діагностувати ситуацію зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

7. Концептуальна майстерність. Розуміння природи функціонування організації в умовах мінливого середовища [105, с. 380].

Рейтингова значущість цих видів майстерності змінюється залежно від рівня ієрархії та конкретної посади. Так, керівники вищої ланки більшою мірою мають потребу в концептуальній, аналітичній майстерності, а також майстерності прийняття рішень. Визначальними для менеджерів низової ланки є технологічна та комунікаційна майстерність. Ми погоджуємося з автором і вважаємо, що для менеджерів будь-якого рівня обов'язковою повинна стати також і психологічна майстерність.

Менеджмент як соціальний інститут – явище американське й тому вважаємо доцільним проаналізувати їхній досвід підготовки фахівців. Сьогодні країна має найрозвиненішу управлінську інфраструктуру. Серед зареєстрованих, тобто тих, що мають офіційний сертифікат Американської асамблеї університетських шкіл бізнесу програм в сфрі бізнесу та управління в Америці більше 1500. Тільки у 1985 році в США на всі форми навчання менеджменту було витрачено 60 мільярдів доларів [108]. Річний бюджет Мерілендського університету складає більше 1 мільярду доларів (для порівняння – Московський державний університет ім. М. Ломоносова в Росії – приблизно 10 мільярдів рублів [68], бюджет Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» на 2015 рік склав 345 млн. грн. [79]). В Америці налічується більше ніж 70 тисяч періодичних видань, які спеціалізуються на літературі з управління та бізнесу [108]. Найбільша кількість ступенів бакалавра за 1980-ті роки була присуджена у сфері бізнесу та менеджменту, освіти та соціальних наук [163].

Перша школа бізнесу (Уортонівська) була заснована при університеті Пенсильванія в США ще в 1881 році. У 1911 році при Гарвардському університеті та в 1914 році при Массачусетському технологічному інституті створюються школи бізнесу – Гарвардська і

Слоунівська, які вважаються найпрестижнішими у США та закордоном [179].

Враховуючи досвід американської школи, яка стала, певною мірою, класичною, слід зазначити, що вони надають менеджерську освіту в достатньо вузькій сфері діяльності: лінійні керівники, фахівці по роботі з фінансами, фахівці по роботі з персоналом, де, у свою чергу, є ще спеціалізації (маркетологи, спеціалісти з реклами, спеціалісти в сфері продаж тощо). Кар'єрне зростання вважається доцільним спрямовувати по сходинках ієрархії знизу – вгору. Так, стосовно американських державних службовців існує 18 рангів (ступенів): 1-4 відводиться виконавцям, а 5-18 керівникам (з них 5-8 для менеджерів низової ланки, 9-14 – середньої, а 15-18 – вищої, топ-менеджерам) [105].

Отримати вищу освіту в США можна у вищих навчальних закладах: університетах, коледжах та вищих професійних школах, що мають класифікацію за різними категоріями. Спеціальна підготовка, особливо в галузі бізнесу, ведеться у багатопрофільних університетах [179].

Кандидат на отримання сертифіката з менеджменту в американській школі бізнесу повинен продемонструвати свою компетентність у наступних тематичних областях:

1. розуміння теорії управлінських процесів, знання основних організаційних структур, функціональних обов'язків і стилю роботи менеджера, чітка уява про відповідальність менеджера. Розподіл відповідальності за рівнями управління, способи підвищення ефективності управління;

2. компетентність в управлінні людьми, здатність до лідерства;

3. знання інформаційних технологій і засобів комунікації, необхідних для управління персоналом;

4. здатність кандидатів керувати ресурсами;

5. здатність планувати та діагностувати діяльність фірми з використанням засобів обчислювальної техніки;

6. здатність до самоконтролю та самооцінки власної діяльності [179, с. 338–339].

Важливою особливістю процесу навчання в Гарвардській школі бізнесу є те, що це єдина школа в США, яка застосовує методи аналізу ситуації, у тому числі й теоретичні. Сутність полягає в тому, що самому процесу вироблення рішень приділяється більш важливе значення, ніж власне вирішенню. До навчального плану дворічного навчання входять наступні курси: поведінка членів організації (теми занять: мотивування, подолання опору щодо змін та нововведень, міжособистісні та міжгрупові конфлікти**,** відношення між керівниками та підлеглими); проблеми організації (теми занять: структура відповідальності, оцінка та добір кадрів, навчання та просування робітників по службі) [179].

На прикладі Школи бізнесу Вісконсінського університету Конкордія (незалежний ВНЗ, належить Лютеранській Церкві Північних штатів Америки) проаналізуємо особливості підготовки менеджерів у цьому закладі. У цій школі здійснюється підготовка бакалаврів таких спеціальностей підприємництва, як: бізнес, менеджмент, облік, маркетинг і фінанси. Головний акцент при підготовці менеджерів спрямовано на формування таких умінь і навичок: оцінювання та аналіз даних із різних галузей бізнесу, їх синтез для ефективного управління часом і ресурсами підприємства, а також часом і здібностями інших людей. Менеджеру необхідно вміти приймати правильні рішення, ставити й виконувати перспективні плани, оцінювати й добирати персонал, створювати конкурентоспроможну команду виконавців, володіти навичками мотивації, іншими методиками, знаннями та навичками вищого рівня організації й управління. Працюючи з людьми і для людей, менеджеру необхідно вміти налагоджувати контакти, знати попит і потреби інших, уміти задовольняти їх і відповідати високим ринковим вимогам. Важливою якістю менеджера є також уміння згуртувати людей з різними можливостями для досягнення

поставленої мети, ефективно використовувати наявні ресурси, передбачати ускладнення та негаразди, запобігати їм [163].

Навчальний план підготовки майбутніх управлінців є типовим для більшості вищих закладів освіти США. Складається він зі 130,5 кредитів – 5438 годин (один кредит – це 15 академічних годин аудиторного навчання; одна академічна година в університетах і коледжах США дорівнює, як правило, 50-ти астрономічним хвилинам), що складає приблизно 30% від загального навчального часу, необхідного на засвоєння курсу) і має, як правило, обов'язкову загальноосвітню («стрижневу») частину, обов'язкову спеціальну (базову), а також профільну, тобто професійно-орієнтовану частину за обраною спеціальністю. При підготовці бакалаврів з підприємницьких спеціальностей, наприклад: «Bachelor of Business Administration» («бакалавр з керівництва бізнесом») обов'язкова («стрижнева») загальноосвітня частина (усього 49,5 кредити – 2063 години) складається з таких дисциплін (курсів):

1. Математика (прикладна та обчислювальна математика) – 3 кредити.

2. Суспільні науки (загальна психологія, макроекономіка) – 6 кредитів.

3. Загальні наукові курси (охорона навколишнього середовища) – 4 кредити:

4. Спілкування (вступ до писемної англійської мови) – 6 кредитів.

5. Гуманітарні дисципліни (література: американська та зарубіжна, історія, образотворче мистецтво) – 9 кредитів.

6. Вступ до вищої освіти (основи права та етика бізнесу) – 3 кредити.

7. Культури світу та їх взаємодія (іноземна мова) – 8 кредитів.

8. Теологія (вивчення Біблії, основи теологічної теорії, релігії світу) – 9 кредитів.

9. Фізична культура – 1,5 кредити.

Обов’язкова (базова) спеціальна частина (усього 54 кредити – 2250 годин) містить у собі такі курси:

1. Принципи бухгалтерського обліку I та II – по 3 кредити.
2. Принципи менеджменту – 3 кредити.
3. Основи права 1– 3 кредити.
4. Інформаційні системи управління (менеджменту) – 3 кредити.
5. Міжнародний бізнес – 3 кредити.
6. Політика бізнесу – 3 кредити.
7. Професійне спілкування – 3 кредити.
8. Управління людськими ресурсами – 3 кредити.
9. Вступ до комп’ютерних наук – 3 кредити.
10. Прикладне програмне забезпечення – 3 кредити.
11. Мікроекономіка – 3 кредити.
12. Основи фінансів – 3 кредити.
13. Статистика 1– 3 кредити.
14. Принципи маркетингу – 3 кредити.
15. Виробничий менеджмент – 3 кредити.
16. Організаційна поведінка – 3 кредити.
17. Іноземна мова (за вибором) – 3 кредити [163, с. 69–70].

Профільна, професійно-орієнтована частина навчального плану містить у собі (за вибором студента) ще 27 обов’язкових кредитів (1125 годин) із таких курсів (по 3 кредити кожний), як управлінський/фінансовий бухгалтерський облік, міжнародні фінанси, управління малим бізнесом, міжнародна економіка, основи та принципи інвестування, вступ до страхової справи, управління маркетинговою діяльністю, основи та принципи аудиту, принципи оподаткування, «Паблік рілейшнз», гроші та банківська справа, корпоративні фінанси, практикум за спеціальністю.

Таким чином, час, необхідний для засвоєння розглянутої бакалаврської програми у перерахунку на астрономічні години, дорівнює 6525 годинам.

Основною відмінністю навчальних планів бакалаврських програм університетів США від аналогічних в Україні є те, що значно менший відсоток часу відведений на аудиторну роботу студентів, натомість значно більший час дається на самостійну.

Навчання в бакалавраті відбувається або безпосередньо у вищому коледжі чи університеті, або, починаючи з молодшого коледжу (перші два роки навчання) і закінчуючи у вищому коледжі чи університеті (останні два роки навчання), чи безпосередньо у вищій професійній школі, а також, починаючи у технічній школі (перші два роки навчання) і закінчуючи у вищій професійній школі (останні два роки навчання). При цьому, після двох років навчання (4 основних семестри) можна отримати початкову вищу освіту і перший, найнижчий вчений ступінь – молодшого спеціаліста.

У США, Японії і багатьох західноєвропейських економічно розвинутих країнах першим етапом підготовки фахівців у ВНЗ є навчання за програмою молодшого спеціаліста [163]. Навчальний план підготовки молодшого спеціаліста, як і для бакалавра, складається з обов'язкової («стрижневої») загальноосвітньої частини, обов'язкової (базової) спеціальної, а також за обраною спеціальністю – профільної, професійно-орієнтованої частини.

На відміну від бакалаврського, навчальний план з підготовки молодшого спеціаліста включає від 60 до 66 кредитів. Час на опанування загальноосвітньою частиною складає 32 кредити. До циклу природничих наук додається вивчення (на вибір) таких дисциплін: наука і суспільство, життя і здоров'я людини, екологія, елементарна фізика (по 3 кредити). Цикл гуманітарних дисциплін розширюється за рахунок вивчення (на

вибір – 6 кредитів): європейської літератури і культури, історії Америки, європейської історії, ділової англійської мови (по 3 кредити).

До переліку суспільних наук додаються такі дисципліни (на вибір 14 кредитів): політологія, філософія, основи права, етика бізнесу (по 3 кредити). Впроваджено також курс машинопису та стенографування – 3 кредити, а також пропонується активний курс занять спортом – 1 кредит. Обов'язкова (базова) спеціальна частина програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі бізнесу, в порівнянні з програмою підготовки бакалаврів, зменшена до 24 кредитів і містить у собі такі курси (по 3 кредити кожний): вступ до бізнесу, основи бухгалтерського обліку (ч. I, II). На вибір один із комп'ютерних курсів (прикладне програмне забезпечення в бізнесі, сучасні напрями інформаційних технологій, застосування інформаційних технологій у бізнесі), основи маркетингу, основи ділового права, основи макроекономіки, основи мікроекономіки. Профільна, професійно-орієнтована частина за обраною спеціальністю складається з трьох курсів за вибором по 3 кредити кожний з такого переліку: основи менеджменту, політика бізнесу, професійне спілкування, управління малим бізнесом, експортно-імпортні операції, основи зовнішньоекономічної діяльності, особливості середнього й великого бізнесу, міжнародна економіка, «Паблік рілейшнз», міжособистісне спілкування, планування і контроль фінансів, семінар з управління бізнесом. Підготовка молодшого спеціаліста закінчується випускними іспитами та презентацією (захистом) випускної (дипломної) письмової роботи.

Після успішного навчання за такою програмою випускники можуть отримати роботу в офісах підприємств, фірм, організацій і установ, або продовжити навчання в бакалавраті. По завершенню бакалаврської програми можна продовжити подальше навчання в магістратурі.

Зміст магістерської програми з «Менеджменту інформаційними технологіями в галузі управління бізнесом» ми розглянемо на прикладі

Міжнародного університету Шиллера, який є американським недержавним вищим навчальним закладом.

Магістерська програма з «Менеджменту інформаційними технологіями в галузі управління бізнесом» «Master of Business Administration in Management of Information on Technology» («MBA MIT») складається з таких обов'язкових 45 кредитів (15 дисциплін по 3 кредити): інформаційні технології в менеджменті, менеджмент баз даних, менеджмент мереж, менеджмент інформаційних технологічних проектів, аналіз систем, дизайн, новітні напрями в інформаційних технологіях, управлінський облік, фінансовий менеджмент, міжнародний маркетинг. Один з трьох курсів на вибір: менеджмент мультинаціонального бізнесу, менеджмент міжнародного бізнесу, технологічний менеджмент, виробничий та операційний менеджмент, семінар з політики бізнесу, методи дослідження та аналізу, розроблення та управління ВЕБ-сайтом, електронний бізнес. Термін навчання за такими програмами триває 3 повних семестри (або 45 тижнів). Завершується навчання в магістратурі написанням наукової роботи, її захистом і складанням випускних іспитів [133].

Заслуговує на увагу програма під назвою «Назад до джерел», що була розроблена фахівцями Гарвардського університету в рамках реформування вищої освіти США в напрямку її гуманітаризації. Така необхідність виникла у зв'язку з випадками «нестримної автоматизації, технізації і комп'ютеризації більшості галузей діяльності американського суспільства, практичного підходу до здобуття знань і необхідних кваліфікаційних рівнів, помітного зниження культурного рівня населення» [163, с. 84]. За рівнем реалізації цієї програми вищі навчальні заклади поділяються на декілька категорій – чим вищим є рейтинг і престиж закладу, тим більше часу відводиться на вивчення мов, літератури, історії і культури. Усе це знаходиться у прямій залежності з рівнем гуманітарної підготовки випускників (незалежно від спеціальності). Як наслідок –

більша їх частина має змогу потрапити до складу управлінського персоналу країни. Результатом того, що програма досягла своєї мети, за висновками спостерігачів, є забезпечення появи в США елітарного за рівнем своєї освіти управлінського апарату, представники якого відчувають потребу й необхідність у самовдосконаленні, постійному оновленні та підвищенні своїх знань. Серед найбільш перспективних навчальних закладів США, в яких програма діє найефективніше, є Гарвардський, Йєльський, Принстонський, Колумбійський і Пенсільванський університети, державні коледжі та вищі професійні школи, що входять до першого десятку найкращих вищих навчальних закладів світу.

Серед основних педагогічних підходів підготовки майбутніх фахівців фінансово-економічного профілю у вищих навчальних закладах США виокремлюють: Chalkand Talk (традиційний педагогічний підхід до викладання економіки, викладання здійснюються у формі лекцій); Proficiency Approach (підхід професійності, який передбачає надання майбутнім фахівцям з економіки можливості реалізації набутих професійних вмінь); Peakonomics (проблемний підхід, який передбачає використання проблемних ситуацій в процесі викладання базових економічних концепцій з метою досягнення піку економічної грамотності майбутніми фахівцями); Writingintensive (письмовий педагогічний підхід, який забезпечує інтегрування письмових робіт з метою залучення майбутніх фахівців з економіки до більш детального й глибокого вивчення матеріалу); ARCS (мотиваційний педагогічний підхід, який забезпечує оптимізацію елементів мотивації для поліпшення впливу викладання) [199].

Отже, поряд з управлінською, правовою, економічною підготовкою в США велике значення приділяється гуманітарній освіті слухачів, яка відбувається в умовах лекційного навчання, практичних занять, самопідготовки.

Канадській системі вищої освіти також притаманні три рівні кваліфікації: бакалавр, магістр, доктор філософії. Поширеними в галузі бізнес-управління та менеджменту є ступені «Бакалавр ділового адміністрування» (B. Admin., B.A., B.B.A.), «Бакалавр в інженерній галузі і в галузі управління» (B.Eng.Mgt.), «Бакалавр бізнес-менеджменту» (BBM), «Бакалавр менеджменту» (B. MGT), «Бакалавр менеджменту у сфері туризму і готельного бізнесу» (BTHM), «Бакалавр у сфері відпочинку» (BRM) та інші. Зміст, форми і методи навчання менеджерів визначаються з огляду на напрями їхньої майбутньої діяльності. Програми передбачають різні освітні рівні й кваліфікації. Вони задовольняють як потреби досвідчених працівників, так і молоді без досвіду роботи. Аналіз документів закладів вищої освіти Канади засвідчує різноманітність бізнес- і менеджмент-курсів і комбінацій дисциплін. Наприклад, навчальні заклади пропонують такі курси першого рівня вищої освіти, як бізнес-навчання, бізнес-управління і менеджмент, спеціалізовані курси, які розкривають специфічні аспекти бізнесу і менеджменту. Це, зокрема, менеджмент людськими ресурсами, маркетинг, курси, спеціалізовані в окремих галузях економіки (менеджмент у галузі туризму, готельний менеджмент, менеджмент дозвілля та ін.). Є багато об’єднаних програм, що поєднують бізнес і менеджмент з предметними сферами – мовами, психологією, наукою, бухгалтерською справою тощо. Програмою менеджерської освіти передбачено різноманітні форми навчання, а саме три-чотирирічні програми з отриманням першого ступеня з використанням робочого місця, програми очного навчання, заочні програми, дистанційне навчання [76].

На відміну від американської школи підготовки менеджерів, японська школа вважає, що менеджерів доцільно ділити тільки на виробничників («сині комірці») та управлінців («білі комірці»). Відповідно різниться і підготовка: виробничників (навіть інженерів) готують у власній системі підготовки менеджерів – на фірмі, а управлінців у спеціальних

навчальних закладах – університетах. У процесі підготовки менеджерів на фірмі кожен з них, навчаючись поетапно, на ієрархічному рівні готується при цьому не тільки за своєю, а й за «сусідньою» спеціалізацією. У результаті навчання, яке триває впродовж 2-3 років, розширюється спектр професійної підготовки, яка необхідна для лінійного керівника [105].

Влодарска-Зола Л. [29], досліджуючи професійну підготовку майбутніх менеджерів у Польщі наголошує на її подібності з українською і зазначає, що підготовка спеціалістів у галузі управління у цій країні упродовж останніх років зазнавала суттєвих змін, зумовлених необхідністю врахування в навчальному процесі потреб ринку праці. Двоступенева форма організації підготовки менеджерів впроваджена у багатьох навчальних закладах (на першому ступені випускник отримує кваліфікацію інженера або ліценціата, на другому – магістра). Факультети, як правило, самі створюють програми навчання, використовуючи ідеї зарубіжного досвіду підготовки менеджерів. Так, наприклад, деякі навчальні заклади усвідомили значення вивчення психологічних і педагогічних дисциплін, у той час як інші не передбачають у навчальних планах достатньої кількості годин на вивчення психології та педагогіки для майбутніх менеджерів. До базових дисциплін програмного мінімуму належать математика, статистика, економетрія та інформатика. Вивчаючи досвід Польщі, дослідниця підсумовує, що ефективність професійної підготовки менеджерів значною мірою залежить від добору дидактичних методів, котрі вимагають формуванню умінь та навичок, необхідних у практичній діяльності. До найбільш поширених методів активізації студентів віднесено моделювання, розв’язування проблемних ситуацій, ділові ігри, аналіз альтернатив, ситуаційні кейси. Позитивним змінам, що відбулися у польській системі професійної підготовки майбутніх менеджерів, сприяло налагодження різних форм міжнародної співпраці (участь у міжнародних програмах, обмін студентами, стипендії, стажування та іноземні гранти), адаптація навчальних структур, що

готують спеціалістів у галузі управління, до економіки з урахуванням змін у змісті навчання (його актуалізація, впровадження нових навчальних програм, наближення чинних навчальних програм до програм західних навчальних закладів, розширення обсягу використання сучасних методів навчання, навчання менеджерських дисциплін іноземними мовами, збільшення обсягу самостійної праці студента, впровадження акредитації).

Краківський економічний університет (Польща), навчаючи студентів за напрямом управління, пропонує опанування такими спеціальностями: управління продажами у виробництві й торгівлі, функціонування і розвиток підприємства, маркетинг, управління персоналом, управління компанією на рівні бакалавра (навчання триває 6 семестрів) та магістра (Додаток Б).

Підготовка за спеціальністю управління продажами у виробництві й торгівлі включає предмети з таких циклів: загальноуніверситетські – 876 годин (дані програми наведені в академічних годинах. Одна академічна година дорівнює 45 астрономічним хвилинам) – 94 кредити (дві іноземні мови, фізичне виховання, соціологія/психологія (26 годин), економічна етика, мікроекономіка, математика, основи організації та управління, основи бухгалтерського обліку, основи права і захист інтелектуальної власності, методи організації та управління, наука про підприємство, фінанси, описова статистика, організаційна поведінка); управлінські – 611 годин – 62 кредити (маркетинг, управління економічними й організаційними проектами, інформатика в управлінні, інформаційні процеси в управлінні, маркетингові дослідження, облік і звітність, основи управлінського обліку, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління фінансами підприємства, економіка підприємств, маркетинг у торгівлі та послугах, управління знаннями, логістика, інститути ринку, контролінг в управлінні), предмети за спеціальністю – 104 години – 35 кредитів (споживач на європейському ринку, методи вимірювання змінних маркетингу, система постачання підприємства,

стратегія обслуговування клієнтів, вступ до теорії обміну й торгівлі, мерчандайзинг і методи продажів, розташування торгових об'єктів, облік і звітність комерційних організацій, аналіз оборотного капіталу підприємства, юридичний захист ринку і споживачів). Підготовка за спеціальностями «Функціонування й розвиток підприємства» та «Маркетинг» має схожий перелік з невеликою різницею у кількості годин. Відмінними є лише група спеціальних предметів.

Підготовка за спеціальностями управління персоналом та управління компанією також має схожість загальноуніверситетських й управлінських предметів, але додаються такі спеціальні предмети: за спеціальністю «Управління персоналом» – психологія праці, основи ергономіки, інструменти управління людськими ресурсами, формування іміджу роботодавця, активний пошук роботи, соціальне страхування, демографічні процеси у формуванні людських ресурсів, трудові відносини; за спеціальністю «Управління компанією» – переговори, управління нематеріальними ресурсами, аналіз ефективності управління, планування і контроль в управлінні операційними системами, діагностика ергономічних систем, управління ризиками компанії на міжнародному ринку, технології комунікації в господарських організаціях.

Особливість університетської освіти у Франції полягає у тому, що випускники одержують поглиблену підготовку за конкретними економічними спеціальностями. Відомі вищі навчальні заклади здійснюють підготовку фахівців у галузі бізнесу і менеджменту, їх провідна мета – підготовка економістів-керівників вищого рангу. Основний акцент у процесі навчання робиться на практичну спрямованість. В університетах Франції з урахуванням вимог ринку праці вводяться у навчальні плани майбутніх економістів дисциплін комп'ютерного циклу, в результаті чого у такій системі підготовки економістів спостерігається високий ступінь їхньої готовності до практичної діяльності. Однак, при зміні спеціалізації, характеру діяльності

та обов'язків, випускники вищого навчального закладу «вузького» типу стикаються з недоліком загальних фундаментальних економічних знань, що істотно ускладнює процес їх перепідготовки чи перепідготовки керівництва [199].

Підготовка менеджерів у Росії, так само як і в Україні, почалася з 1991 року – в Московському державному машинобудівному університеті було створено кафедру маркетингу і менеджменту, що здійснювала підготовку за спеціальністю «Менеджмент організацій». У 1992 році одними з перших, хто почав прийом студентів за спеціальністю «Менеджмент» були: Тверський державний університет, Інститут менеджменту при Московському державному університеті економіки та статистики, Ярославський державний університет ім. П. Г. Демідова [177].

Підготовка керівників у Росії має певні особливості та здійснюється відповідно встановлених державних стандартів з напрямку 080200 «Менеджмент» (кваліфікація (ступінь) «бакалавр» та «магістр»). Термін навчання на бакалавраті – 4 роки, у магістратурі – 2 роки. Основна освітня програма бакалаврату передбачає вивчення таких навчальних циклів – гуманітарного, соціального та економічного; природничо-наукового, професійного.

Базову частину переліку дисциплін для розроблення приблизних програм гуманітарного, соціального та економічного циклів у кількості 28 залікових одиниць (одна залікова одиниця – 36 академічних годин; одна академічна година дорівнює 45 астрономічним хвилинам) складають – історія, філософія, іноземна мова, правознавство, а з переліку предметів варіативної частини (знання, уміння та навички визначаються ОПП ВНЗ), у кількості 10-20 годин: інституціональна економіка, соціологія, психологія – ВНЗ обирає одну дисципліну на вибір.

До базової частини природничо-наукового (математичного) циклу – 24 залікових одиниці та 10-20 залікових одиниць варіативної частини

входять – математика, статистика, методи прийняття управлінських рішень, інформаційні технології в менеджменті.

Базова частина професійного циклу (52 залікових одиниці), складається з теорії менеджменту, маркетингу, обліку й аналізу, фінансового менеджменту, управління людськими ресурсами, стратегічного менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності, безпеки життєдіяльності. З цього переліку предметів варіативної частини в кількості 82-86 залікових одиниць ВНЗ обирає один – лідерство, ділові комунікації, управління змінами, інвестиційний аналіз, корпоративні фінанси, управління операціями, бізнес-планування, управління проектами. На навчальну та виробничу практики відводиться 6-10 залікових одиниць.

Основні освітні програми магістратури передбачають вивчення таких навчальних циклів – загальнонаукового, професійного, а також розділів – практика і науково-дослідна робота, підсумкова державна атестація. До базової частини професійного циклу входять дисципліни: управлінська економіка, методи досліджень у менеджменті, сучасний стратегічний аналіз, корпоративні фінанси, теорія організації та організаційна поведінка. Варіативні частини загальнонаукового циклу та практики і науково-дослідної роботи визначаються програмами ВНЗ.

Аналізуючи програми підготовки менеджерів у різних країнах було з’ясовано, що типовим є розподіл предметів за такими трьома напрямками:

1. загальноосвітні (США), загальноуніверситетські (Польща), гуманітарні, соціальні та економічні (Росія);

2. спеціальні: обов’язкові, базові (США), управлінські (Польща), природничо-наукові, математичні – (Росія);

3. профілюючі: професійно-орієнтовані (США), предмети зі спеціальності (Польща), професійні (Росія).

Кількість годин, що відводиться на вивчення відповідних предметів у цих країнах показана в таблиці 1.1.

Отже, при підготовці менеджерів у США, поряд з профільними та спеціальними дисциплінами, значна увага приділяється гуманітарним дисциплінам. У Польщі також на вивчення загальноуніверситетських предметів відводиться значна кількість часу, в порівнянні з управлінськими та спеціальними. Під час підготовки менеджерів у Росії ж навпаки, більше часу відведена на предмети професійного циклу.

Таблиця 1.1

Кількість годин, відведених на вивчення предметів у США, Польщі, Росії

Країна	Напрямок предметів	Обсяг		
		К-ть кредитів/К-ть залік один.	К-ть астроном. годин	К-ть академ. годин
США	Загальноосвітні	49,5	2063	2311
	Спеціальні – обов'язкові, базові	54	2250	2520
	Профілюючі – професійно-орієнтовані	27	1125	1260
Польща	Загальноуніверситетські	84	657	876
	Управлінські	62	458	611
	Предмети за спеціальністю	35	78	104
Росія	Гуманітарні, соціальні, економічні	38 – 48	1026 – 1296	1368 – 1728
	Природничо-наукові, математичні	34 – 44	918 – 1188	1224 – 1584
	Професійні	134 – 138	3618 – 3726	4824 – 4968

Україна досить пізно включилася в процес підготовки майбутніх менеджерів у порівнянні з міжнародною практикою. Уперше в Україні кафедру менеджменту засновано в 1991 році як першу випускову кафедру, що відкрила новий напрямок підготовки фахівців з менеджменту в одному з провідних вищих навчальних закладів країни – Харківському політехнічному інституті. На базі спеціальності «Організатор

виробництва» було виокремлено спеціалізацію «Менеджмент». Міністерство освіти України затвердило експериментальний план, що був створений на основі фундаментальної підготовки інженерів-фізиків. З метою вивчення досвіду підготовки майбутніх менеджерів викладачі стажувалися у відомих університетах Франції, Польщі, США, Німеччини. Перший набір студентів виявився достатньо великим – 95 осіб (при плані набору 60 осіб).

На прикладі підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізації 07303 «Бізнес-адміністрування», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти розглянемо особливості підготовки фахівців.

Термін навчання на денній формі триває чотири роки на основі повної середньої освіти. Після закінчення навчання випускнику присвоюється освітній рівень вищої освіти (бакалавр) і кваліфікація «Бакалавр з менеджменту». Узагальненим об'єктом діяльності є первинний рівень управління структурними підрозділами, операційними системами та процесами в організації. Система знань у вигляді упорядкованого набору навчальної інформації подана переліком навчальних дисциплін.

Перелік навчальних дисциплін та мінімальний навчальний час наступний:

Цикл загальної підготовки – усього 73 кредити ECTS:

Філософія – 3 кредити;

Історія України – 3 кредити;

Історія української культури – 2 кредити;

Українська мова – 3 кредити;

Іноземна мова – 8 кредитів;

Правознавство – 4 кредити;

Економічна теорія, статистика – по5 кредитів;

Мікроекономіка та макроекономіка – по 4 кредити;

Інформаційні системи та технології – 6 кредитів;

Вища математика, теорія ймовірності та математична статистика – по 6 кредитів;

Системи технологій – 3 кредити;

Фізичне виховання – 12 кредитів.

Цикл професійної підготовки – усього 143 кредити, містить: професійну підготовку за спеціальністю (93 кредити) та професійну підготовку за спеціалізацією (50 кредитів).

Професійна підготовка за спеціальністю включає:

Вступ до спеціальності, основи професійної безпеки та здоров'я людини, соціологія, міжнародні економічні відносини, економетрика, інформаційні технології в менеджменті – по 3 кредити;

Державне та регіональне управління, міжнародний бізнес, маркетинг, управління інноваціями – по 4 кредити;

Економіка підприємства, управління персоналом, облік і аудит, стратегічне управління – по 5 кредитів;

Психологія управління, політологія – по 3 кредити;

Фінанси, гроші та кредит – 6 кредитів;

Господарське право, трудове право – по 3 кредити;

Менеджмент 1 (Теорія організації) – 4 кредити;

Менеджмент 2, 3 (Менеджмент) – по 3 кредити;

Менеджмент 4 (Самоменджмент) – 3 кредити;

Менеджмент 5 (Управління результатами) – 5 кредитів;

Професійна підготовка за спеціалізацією включає:

Основи оподаткування – 3 кредити;

Аналіз підприємницької діяльності, бізнес-планування і проектування, операційний менеджмент, управлінський облік, ризикологія, електронний бізнес, комунікації в бізнес-середовищі – по 5 кредитів;

Дисципліни вільного вибору студента – усього 12 кредитів. Три дисципліни по 4 кредити.

Переддипломна практика – 6 кредитів.

Дипломне проектування – 3 кредити;

Атестація – 3 кредити;

З метою з'ясування рівня готовності до управлінської діяльності менеджера-випускника ВНЗ в умовах виробництва нами було проведено анкетування 82 керівників різного рівня управління: 54 випускників НТУ «ХПІ», ХНАДУ, 28 – інших вищих навчальних закладів. З них на керівній посаді працюють менше 2-х років – 22 респонденти, від 3-х до 7 років – 46 респондентів, більше 8 років – 14 респондентів.

Тільки 13% опитаних вважають, що під час навчання достатньо уваги приділено розгляду питань психологічних особливостей роботи керівника, формуванню якостей, необхідних у майбутній діяльності. Серед переліку психологічних труднощів, з якими вони зіткнулися під час вступу на керівну посаду, були: психологічний тиск, недовіра, складність спілкування з підлеглими, інерційність і небажання підлеглих змінювати будь-що, прогнозування поведінки, використання повною мірою здатностей підлеглих, конфлікти, невміння впливати на людей тощо. Серед дисциплін, на вивчення яких потрібно було виділити більше часу, була названа – психологія (58% опитаних), а дисципліни, які потрібно було б включити в навчальну програму підготовки менеджерів опитаними були запропоновані: управління кадрами, конфліктологія, «професійне вигорання», зростання особистості, «як порозумітися керівнику і підлеглому», гіпноз.

Згідно з новим Законом України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 р. №1556-VII [55] у ВНЗ зменшено розміри кредиту з 36 до 30 годин. Це означає, що більше часу буде відведено на самостійну роботу студентів. У студентів з'являється вибір, вони стають більш відповідальними і самостійними. Але це, у свою чергу, є викликом для університетів, які

повинні забезпечити якісну підготовку і розширити можливості навчання студентів, враховуючи їхні потреби в необхідних знаннях.

Отже, велика кількість ВНЗ України сьогодні здійснює підготовку менеджерів різного профілю. Але менеджмент – вузька, специфічна, своєрідна частина безлічі ситуацій управління [98]. Праця менеджера має творчий характер, передбачає схильність особистості до аналітичної діяльності, вміння концентруватися в певні моменти, потребує наявності різноманітних знань, вмінь і навичок. Але, на жаль, стан сучасної економіки, загальний стан більшості підприємств відображає, поряд із проблемами глобального характеру, також і проблему наявності висококваліфікованих, освічених менеджерів. Ми погоджуємося у цьому питанні з А. Грушевою [40], яка також наголошує, що сучасна система підготовки менеджерів не відповідає сучасним потребам суспільства і в нових умовах господарювання не забезпечує належним чином випускників готовністю до менеджерської діяльності.

1.2. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів

Впровадження у науковий простір термінів «компетентність», «компетенції» було запропоновано у 70-і роки минулого століття в публікаціях Р. Бадера, Д. Равена, А. Шелтена. «Компетентність (від лат. competens – відповідний, здатний) – характеристика людини, яка дозволяє їй демонструвати ефективні моделі поведінки в певній галузі діяльності» [107, с. 302].

Науковці США, Канади, Швейцарії дають таке трактування поняття «компетентність» – «здатність успішно відповідати на індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання» [127, с. 114]. На їхню думку, основу кожної компетентності складає комбінація пізнавальних відношень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань та умінь.

Міжнародною комісією Ради Європи у понятті «компетентності» визначено їх перелік з використанням логічно визначеного ряду: вивчати – шукати – думати – співпрацювати – діяти – адаптуватися [6, с. 65–75].

Вітчизняними науковцями компетентність визначається як «інтегрована характеристика якостей особистості, результат підготовки випускника ВНЗ для виконання діяльності у певних професійних та соціально-особистісних предметних сферах (компетенцій), що визначається необхідним обсягом і рівнем знань та досвіду в певному виді економічної і функціональної діяльності» [95, с. 3]. На думку Л. Філатової компетентність це – «здатність мобілізувати одержані знання, уміння, досвід і способи поведінки в умовах конкретної ситуації, конкретної діяльності» [цит. по 127, с. 114].

У кожній окремій компетентності В. Пономаренко бачить ознаки системності і, як наслідок, наявність синергетичної складової [147, с. 99].

Науковці С. Котлік, В. Левчук, Л. Мишковець [88] вважають компетентність майстерністю не стільки в сенсі виконання, скільки в сенсі організації та системного розуміння всіх проблем, пов’язаних з діяльністю.

Підкреслюючи важливість для випускника ВНЗ наявності не тільки достатньої кваліфікації, а й компетенцій, С. Моторна говорить, що «такий випускник легко тримає на своїх плечах земну кулю» [113, с. 21].

Наведемо приклади моделей компетенцій світових стандартів (базові типи компетенцій). Модель SHL (міжнародні стандарти керування – фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє наступні типи компетенцій:

− підприємницькі якості (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія);

− якості керівника (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість);

− професійні якості (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна й письмова комунікація);

− особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація).

Модель S. Whiddett & S. Hoolyforde (розробка моделі компетенцій на матеріалах компанії) виділяє такі типи компетенцій: розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей); досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей); аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень); люди (робота в команді, вплив, керування відносинами).

Модель Society for Human Resource Management (модель для керування колективом) виділяє наступні типи компетенций: знання бізнесу; персональна дієздатність; стратегічний внесок; практичні навички та володіння технологіями менеджменту [36].

Поряд із поняттям «компетентність» у науковій літературі існує і поняття «професійна компетентність» – одне з найуживаніших понять, яке з'явилося в освітній практиці в останнє десятиріччя. Під професійною компетентністю Л. Малик розуміє «інтегровану професійно-особистісну характеристику, яка включає ціннісні орієнтації, фахові й функціональні знання, уміння, навички та особистісні якості, спрямовані на досягнення ефективного результату в професійній діяльності» [99, с. 236–241].

А. Семенова професійну компетентність трактує як «наявність необхідного для успішного виконання професійної діяльності комплексу ставлень, цінностей, знань, умінь та навичок, що проявляються у спроможності сприймати індивідуальні, професійні та соціальні потреби у забезпеченні соціальної і професійної самореалізації в умовах ринкових відносин, у можливості професійного самовдосконалення протягом усього життя» [180, с. 33].

Саме компетентність, а не організацію навчального процесу А. Мазаракі, Т. Ткаченко [95] пропонують вважати тим кінцевим результатом, на якому сьогодні акцентує увагу сучасна система освіти.

В основу нової версії галузевих стандартів вищої освіти України в галузі знань з менеджменту й адміністрування покладено саме компетентнісний підхід. Завдяки йому обумовлено «перехід від традиційної тріади в освітній діяльності формування моделі менеджера «знання – уміння – навички» (спрямоване на репродуктивний автоматизм) до пентади «знання – професіоналізм – здатність до створювання – здатність до підприємництва – соціальність», що спрямована на продуктивність, творчість і практицизм [95, с. 3], та дозволяє «орієнтувати діяльність майбутніх фахівців на нескінченну різноманітність професійних і життєвих ситуацій» [53, с. 30–38]. На думку С. Щудло компетентнісна модель освіти «звільняється від диктату об'єкта праці, але не ігнорує його» [203, с. 130].

До проблеми підготовки фахівців у контексті компетентнісного підходу зверталися вітчизняні науковці: М. Артьомова [6], Л. Афанасьєва [9], В. Бедь [6], А. Грушева [41], В. Григор'єва [38], С. Данилюк [47], В. Жигірь [53], О. Крупський [82], А. Мазаракі [95], Л. Малик [99], С. Моторна [113], Ю. Пазиніч [127], В. Пономаренко [147], А. Семенова [180], П. Семенов [38], Т. Ткаченко [95] та інші.

Формування комплексу компетентностей, як зауважує А. Грушева [41], необхідно майбутньому спеціалісту для адекватного виконання професійних завдань, а також сукупності певних особистісних якостей та норм поведінки, що забезпечують можливість успішної роботи з обраної професії й подальший професійний та особистісний розвиток.

У рамках проекту ПРООН «Освітня політика та освіта «рівний – рівному» було запропоновано орієнтовні 7 ключових компетентностей: уміння вчитися, загальнокультурна, громадянська, підприємницька, соціальна, компетентності з інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ), здоров'язберігаюча. На думку зарубіжних науковців [121] такі найвагоміші та найбільш інтегровані компетентності сприяють

досягненню успіхів у житті, сприяють підвищенню якості суспільних інститутів і відповідають багатоманітним сферам життя.

Під час підготовки майбутніх менеджерів у ВНЗ і формуванні в них необхідних компетентностей, необхідно пам'ятати, що підприємства, які виступають як суб'єкти, що створюють попит на професійних управлінців, є досить різними: великі національні компанії, що працюють на внутрішньому ринку, виробники інтелектуальних продуктів та послуг у гуманітарній сфері, громадські організації та політичні партії, система державного управління, сьогодні зацікавлені у фахівцях, які б вільно володіли не тільки професією, а й могли б орієнтуватися в суміжних галузях діяльності, мали низку якостей, які б дозволяли швидко досягати поставленої мети, мали професійну мобільність та були готовими до професійного зростання. Адже в сучасному розумінні менеджер – це керівник або управлінець, який обіймає постійну посаду та наділений повноваженнями у сфері прийняття рішень стосовно конкретних видів діяльності фірми, що функціонує в складних ринкових умовах [32]. Вимоги, що висуваються при цьому до менеджерів, є досить високими і перелік їх різноманітний. Головними з них вважаються – «уміння керувати людьми» (І. Гєрчикова) [32], «уміння менеджера бути менеджером, за яким люди готові йти, ідеям якого вони готові вірити» (О. Віханський) [28], «уміння йти на компроміс з мінімумом негативних наслідків (А. Радугін) [124].

Г. Нікіфоров виділяє «три великих класи» вимог до менеджерів: кваліфікаційні, організаційні та функціональні [157, с. 201].

До кваліфікаційних вимог автор відносить стартовий рівень кваліфікації менеджера та швидкість і потенціал його зміни. Те, як буде змінюватися кваліфікаційний рівень, на думку дослідника, залежить від його індивідуальних особливостей: рівня креативності, інтелекту, мотивації досягнень, соціальної компетентності та довіри до себе, а перелік кваліфікаційних вимог доповнює такими показниками

кваліфікації: рівень професійної підготовки (строк та якість навчання), досвід роботи, стаж роботи на управлінській посаді, стаж роботи в організації тощо [157].

Організаційні вимоги за Г. Нікіфоровим характеризуються типом та стадією розвитку організації (рівень організаційних цілей, рівень організаційної структури, рівень системи контролю тощо), а також способом включення індивідуума до організаційної діяльності. Функціональні вимоги науковець пропонує виділяти під час аналізу управлінської діяльності в такій послідовності: мета – завдання – функції – риси поведінки – особливості особистості менеджера. Цікавою, на наш погляд, є запропонована основа для спостереження «системи поведінки лідера», що включає такі характеристики посадової позиції:

– планування-координація;

– робота з персоналом;

– освіта;

– прийняття рішень – вирішення проблем;

– обробляння документів;

– обмін рутинною інформацією;

– нагляд – контроль;

– мотивування;

– дисциплінованість;

– інтеграція з новими людьми в організації (забезпечення їхньої адаптації);

– соціалізація [157].

Враховуючи вимоги, що висувають ринкові умови до сучасних менеджерів, О. Рябова [168] вважає необхідним наявність у них таких елементів професійних компетенцій: розуміння сутності та основних характеристик управлінської праці, знання посадових та функціональних обов’язків керівника, способів поетапного досягнення мети, уміння

грамотно застосовувати сучасні інформаційні технології, володіння мистецтвом управління персоналом, здатність до самооцінки.

Досліджуючи специфіку професійної діяльності менеджерів Л. Афанасьєва [9] виокремлює такі структурні компоненти професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій:

функціональний компонент (компетентності – економічна, професієзнавча, управлінська, прогностична, контрольна);

соціальний компонент (складові компетентності – комунікативна, іншомовна комунікативна, інтеркультурологічна, компетентність у попередженні конфліктів, кооперативна компетентність);

особистісний компонент (компетентності – мотиваційно-вольова, рефлексивна, морально-духовна та професійно важливі якості майбутнього менеджера організацій).

Зміст підготовки менеджерів виробничої сфери О. Фірсова [194] бачить у базуванні на формуванні компетенцій за трьома напрямками: виробничому, економічному та управлінському. Так, під управлінською компетентністю А. Грушева [41] розуміє соціально-детерміноване системне динамічне утворення в складі професійної компетентності, яке проявляється в процесі управлінської діяльності, зорієнтованої на досягнення цілей, завдяки реалізації знань, умінь, навичок і професійно важливих якостей, що зумовлюють здатність особистості займатись продуктивною професійною діяльністю.

На думку Л. Сєрих [183], майбутній менеджер повинен бути компетентним не лише в професійній галузі, а й при вирішенні будь-яких завдань, що ставить перед ним життя, мати активну життєву позицію, високий рівень громадянської свідомості.

Під час підготовки майбутніх менеджерів у ВНЗ і формуванні в них необхідних компетентностей потрібно враховувати особливості майбутньої професії, адже праця фахівця будь-якої спеціальності завжди пов’язана з конкретною системою діяльності, спрямована на певний об’єкт

(предмет) діяльності й полягає у виконанні визначених виробничих функцій. У зв'язку з чим розглянемо основні види діяльності менеджерів.

Полем діяльності менеджера є організація. Будь-яка організація являє собою піраміду з ієрархічними рівнями, горизонтальний зріз якої характеризує систему вимог функціонального розподілу праці, а вертикальний – ставлення влади та субординація. На найнижчому рівні управлінської відповідальності знаходяться менеджери низової (першої) ланки – інспектори, майстри, керівники проектів, координатори, завідувачі підрозділів. Завдання таких менеджерів полягають у координації роботи службовців і безпосереднє управління іншими ресурсами. Над менеджерами першої ланки в організаційній ієрархії знаходяться менеджери середнього рівня. Назви посад цих менеджерів, зазвичай, відображають їхні функціональні обов'язки – головний бухгалтер, керівник відділу, директор виробництва. До сфери обов'язків таких менеджерів входить оперативне управління (близько 75% усього часу). Наприклад, на промислових фірмах дуже невелику частину часу менеджери цього рівня витрачають на роботу з клієнтами та споживачами. Замість цього вони зосереджують свою увагу на координації роботи груп, що очолюють менеджери низової ланки. Головні менеджери є керівниками на вищих рівнях організаційної піраміди – голова правління, член ради директорів, Президент, Голова виконавчої влади, Віце-президент. Вони несуть відповідальність за координацію діяльності фірми в цілому та за керівництво основною діяльністю підрозділами компанії. Їхній час розподілено між виконавцями основного планування, організації, керівництва та контролю діяльності компанії [124].

Не зважаючи, на якому рівні знаходиться менеджер, він здійснює певні дії – управлінські функції. Дослідники (М. Альберт [108], О. Віханський [28], І. Гєрчикова [32], П. Друкер [49], М. Мескон [108], О. Наумов [28], Ф. Хедоурі [108] та ін.) виділяють чотири важливі функції, які представляють управлінські обов'язки: планування, організація,

мотивування, контроль і трактують їх таким чином: планування – передбачає розроблення комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретної мети з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів [124]; організація – полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між всіма підрозділами фірми, визначенні порядку та умов функціонування фірми [32]; мотивування – сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі й форми діяльності та спрямовують її на досягнення певної мети [28]; контроль – вид діяльності, націлений на забезпечення організаційного виконання у відповідності з потребами фірми [124].

Досліджуючи діяльність менеджерів вищої ланки експерт менеджменту Г. Мінцберг довів, що незалежно від виконувальних функцій вони виконують три взаємопов'язані ролі: міжособистісні, інформаційні та ролі прийняття рішень. І хоча автор пов'язував ці ролі тільки з топ-менеджерами, його дослідження можна розглядати ширше, і рівною мірою віднести до ролей, що стосуються менеджерів усіх рівнів [124].

Під міжособистісними ролями дослідник розуміє види діяльності, що відповідають формальному положенню менеджера в організації і визначив такі ролі: номінальний начальник (під час виконання формальних чи символічних обов'язків), лідер (під час стимулювання підлеглих до діяльності), сполучної ланки (під час налагодження взаємовідносин серед членів групи).

Дії менеджерів, під час яких вони здійснюють отримання та відправлення інформації, Г. Мінцберг порівняв з виконанням інформаційних ролей – спостерігач (всебічно оцінюють інформацію, що зібрана в процесі діяльності), розповсюджувач (передання зібраної та оціненої інформації), представник (представник своєї групи під час взаємодії із зовнішнім середовищем організації).

Відображення найважливішого обов'язку вищих менеджерів відбувається шляхом виконання ролей «прийняття рішень»: антрепренер (пошук найефективніших рішень), регулятор відхилень (підтримання рівня стабільності у групі), розподільник ресурсів (визначення та розподіл ресурсів), посередник (підписання угод) [124].

Проаналізувавши вимоги, що висувають організації до успішного, конкурентоспроможного менеджера, а також бачення різних дослідників на перелік необхідних компетентностей, які повинен мати сучасний управлінець, ми виділили основні управлінські компетентності менеджерів, які, завдяки сформованим лідерським якостям, дозволять їм ефективно працювати на управлінській посаді (рис. 1.2).

1. Організаційно-стратегічна компетентність. Менеджер повинен бачити перспективу розвитку організації як єдиного цілого. Вміти таким чином планувати свою діяльність, щоб на найвигідніших умовах отримувати необхідні організаційні результати. Для керівника необхідне знання про майбутнє, яке відповідає не на питання «Що буде?», а «Як зробити так, щоб було так?» [106]. Постановлення та розроблення стратегічних цілей – «вищий пілотаж» менеджерів вищої ланки.

2. Компетентність у сфері прийняття рішень. У ситуації невизначеності менеджер повинен обрати відповідний курс дій серед двох або більше альтернатив. Підлеглі виконують завдання, а менеджери повинні вирішувати, якої мети необхідно досягти, за рахунок яких ресурсів та який контроль буде здійснено.

3. Аналітична компетентність. Визначальним рівнем розвитку аналітичної компетентності є здатність менеджера до систематичної діагностики проблем з використанням наукового та кількісного підходів. Важливість цієї компетентності зростає при кар'єрному зростанні фахівця.

4. Адміністративна компетентність. Ефективно виконувати означені в процесі виробництва організаційні правила, координувати потік

інформації та діяти в межах встановленого бюджету – необхідна майстерність менеджера організації.

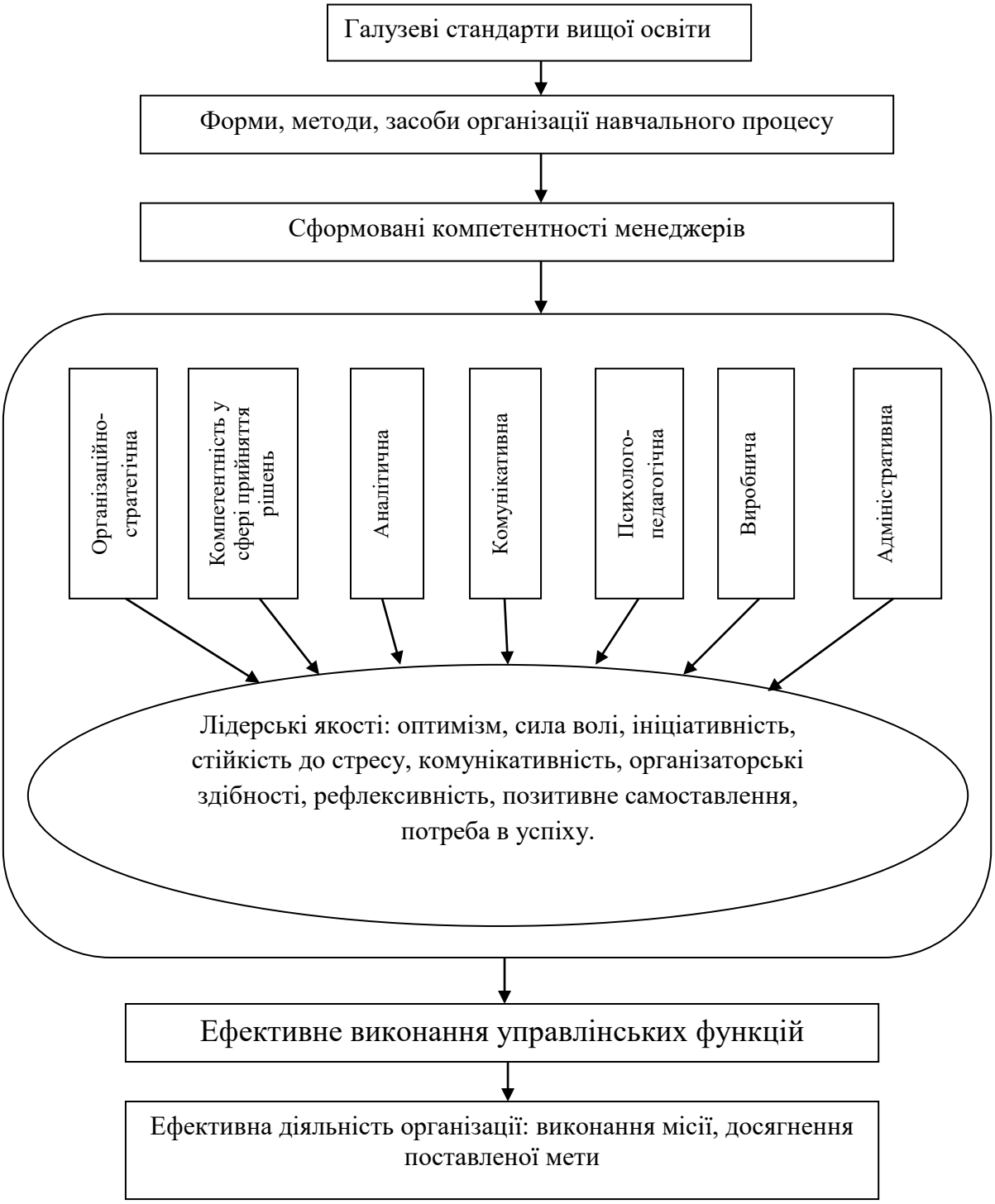


Рис. 1.2. Модель взаємозалежності ефективної діяльності організації від сформованих основних компетентностей та лідерських якостей майбутніх менеджерів

5. Комунікативна компетентність «передбачає обізнаність керівника про складність та багатогранність спілкування» [38, с. 52], ефективність вирішення комплексу проблем управління діловими конфліктами. Володіння знаннями щодо стилів управління дасть можливість керівникові створити свій власний, індивідуальний стиль, який би відповідав посадовим і професійним вимогам і був максимально прийнятним для ефективного спілкування з підлеглими [38]. Деякі дослідники припускають, що саме мистецтво спілкування є важливим фактором успіху менеджера, адже приблизно 80 % свого часу вони відводять на комунікацію один з одним, тому, спираючись на дослідження Г. Нікіфорова [157], ми вважаємо за потрібне розширити перелік комунікативних якостей, які є особливо важливими в управлінській діяльності:

а) здатність до кооперації та групової роботи (турбота про розвиток своїх власних здібностей, відповідальність перед самим собою за відображення власних ідей, інтересів, почуттів по відношенню до навколишнього світу, допомога і підтримка оточуючення, відкритість до нових ідей, готовність експериментувати та вчитися, позитивне налаштування на групову роботу;

б) поведінкові орієнтації при розв’язанні конфліктів;

в) соціальна компетентність при реалізації власної мети у конкурентному середовищі.

6. Психолого-педагогічна компетентність. Менеджери більшу половину свого робочого дня проводять у взаємодії з людьми. Обізнаність у сфері «людських відносин», уміння впливати на інших людей – запорука успішності керівника. Так, О. Пономарьов [149], який досліджував проблему психологічної готовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності, наголошує на відносно низькому рівні розвитку психологічної та професійної готовності до виконання управлінських функцій і

прагненні уникнути своєї особистої відповідальності у значної частини студентів. Не сформованість такого важливого аспекту підготовки, на думку автора, є «особливо небезпечним для здійснення керівних функцій» [149, с. 230]. Підтвердження цього вислову, а також і нашої думки знаходимо у колективі авторів (С. Котлік, В. Левчук, Л. Мишковець) [88], які зазначають, що робота в системі ділових відносин «людина – людина», або управлінській системі «керівник – підлеглий» (до яких і відноситься робота менеджерів), буде максимально ефективною й оптимальною, якщо цю роботу буде виконувати гармонійно розвинена людина, підготовлена до реалізації своїх здібностей у творчій праці. Відповідний розвиток особистості та здібностей, відповідну психологічну готовність до діяльності може забезпечити переважно психологія.

У професійній діяльності менеджера основними професійно-педагогічними функціями (за О. Капітанцем) є: мотиваційна, управлінська, аналітична, комунікативна, виховна, контрольна, виконання яких дозволяє формувати інтерес до роботи і цілеспрямованість у членів колективу, організовувати взаємодії колективу та його складових, аналізувати педагогічні ситуації, розвивати комунікативні вміння, впливати на становлення і розвиток організації, здійснювати педагогічно-корективний контроль діяльності колективу організації [65], а також активно впливати на процес розвитку і саморозвитку в працівників соціально-ціннісних характеристик (формуюча функція) та прогнозувати, попереджати й ліквідувати небажані прояви поведінки (профілактично-виховна функція) (Н. Банько) [16].

7. Виробнича компетентність. Знання менеджером основ виробництва є необхідними під час управлінської діяльності. Особливо це стосується менеджерів низової ланки управління. Інколи вони змушені особисто виконувати певну частину трудової діяльності, однак, щоб не відбулося обмеження та підміна його функцій як спеціаліста з управління, менеджер повинен допомагати підлеглим у вирішенні проблем, навчати та

консультувати співробітників, надавати кваліфікаційну оцінку способам та результатам діяльності співробітників [157].

Вважаємо за потрібне наголосити ще на одному важливому аспекті підготовки менеджерів – загальнокультурному. Ми не виділили його в окрему компетентність, адже, на наш погляд, неможливо уявити собі формування вищезазначених компетентностей менеджера-лідера без погляду через призму наявності певного рівня культури майбутніх управлінців. У нашій країні багатьма поколіннями накопичено безцінний культурний та духовний досвід, тому виробнича культура, культура спілкування, культура організації повинні лягти в основу управлінських компетентностей. Як зазначила С. Моторна «випускник університету, який володіє справжньою культурою, є творцем та втілювачем своїх найвищих та найпрекрасніших думок та прагнень» [113, с. 114].

Досліджуючи необхідність та шляхи формування лідерських якостей майбутніх менеджерів, вважаємо за доцільне розглянути й порівняти стандартні вимоги до виконання основних функцій менеджера і вимоги з позиції успішного керівника із вже сформованими лідерськими якостями та основними управлінськими компетентностями (табл. 1.2).

Таким чином, від уміння керівника бути лідером залежить успішність виконання ним управлінських функцій і, як наслідок, ефективність діяльності всієї організації: виконання окресленої місії та досягнення поставленої мети.

Проведене дослідження показало, що перелік компетентностей майбутніх менеджерів у державному стандарті не враховує потребу формування лідерських якостей.

На нашу думку прояв у практичній діяльності менеджера будь-якої сформованої компетентності не з позиції неформального лідера через призму сформованих лідерських якостей не буде мати максимального результату, необхідного для успішного функціонування підприємства, чи організації і погоджуємося з О. Рябовою: «Якщо зміни та навчання не

починаються згори – вони не починаються взагалі. Якщо вони не починаються – можна називати себе лідером – але не можна бути ним» [168, с. 122].

Таблиця 1. 2

Вимоги до основних функцій менеджера з позиції успішного керівника із сформованими лідерськими якостями

Основні функції менеджера	Стандартні вимоги щодо виконання основних функцій	Основні компетентності менеджерів	Наявність сформованих лідерських якостей	Вимоги щодо виконання основних функцій з позиції керівника-лідера
Планування	Визначення мети і майбутнього стану організації, а також ресурсів необхідних для їх досягнення	організаційно-стратегічна, компетентність у сфері прийняття рішень, аналітична, адміністративна, комунікативна, психолого-педагогічна виробнича	Ініціативність, потреба в успіху, сила волі позитивне самоставлення	Здійснення кваліфікованого планування на основі принципу участі (по Р. Ансоффу)
Організація	Участь у системі розроблення структури трудового процесу. Розподіл звдань між підрозділами та серед підлеглих		Комунікативність, організаторські здібності, позитивне самоставлення	Доцільне співвідношення централізації та децентралізації влади
Мотивування	Виділення сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності		Ініціативність, сила волі, стійкість до стресу, позитивне самоставлення, потреба в успіху	Створення мотиваційної структури і мотивуючого середовища на основі поєднання формальних і неформальних основ влади
Контроль	Побудова системи контролю на основі чіткого стандарту відповідності бажаних результатів із наявними		Сила волі, стійкість до стресу, рефлексивність, комунікативність, потреба в успіху, організаторські здібності	Взаємодія об’єкта та суб’єкта контролю як єдиного цілого на високому професійному рівні. Проектування системи контролю з пріоритетною аналітико-коригуючою функцією

Отже, забезпечуючи майбутнім менеджерам належну професійну підготовку, необхідно орієнтуватися на ключові компетентності, що окреслюють певні якості особистості, (а в контексті нашого дослідження особливої уваги заслуговують лідерські якості), формування яких повинно сприяти ефективній праці на займаній посаді.

1.3. Критерії, показники та рівні сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів

Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому стосунків, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Сучасне бізнес-середовище висуває нові вимоги до особистості менеджерів. Висококваліфіковані керівники повинні розуміти природу управлінських процесів, знати економіку й маркетинг, уміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, володіти інформаційними технологіями, вміти планувати діяльність своєї організації. Також важливим є вміння будувати взаємовідносини з підлеглими, приймати рішення в складних мінливих умовах. Необхідно розпізнавати потенціал робітників, мотивувати до роботи таким чином, щоб людина виконувала свої обов’язки з особистої волі, а не примусово, вміти розвивати системне мислення, керувати інтелектом та кар’єрним зростанням своїх підлеглих, раціонально використовуючи їхній робочий час. Ці питання належать до компетентності керівника. Слід при цьому зазначити, що специфіка більшості англомовних досліджень полягає в частковому поєднанні в слові «leadership» еквівалентів понять «лідерство» і «керівництво». Відповідно, деякі автори розділяють ці поняття, використовуючи слово «headship» («верховенство») у противагу «leadership» для виокремлення адміністративного впливу від власне

лідерського [52, с. 22]. Ми вважаємо, що для характеристики керівника, який здійснює управлінські функції через призму неформального лідерства, доцільно використовувати термін менеджер-лідер.

Проаналізуємо думки науковців стосовно визначення терміну «лідер», «лідерство». Так, психологічний словник надає таке трактування: «лідер» – «член групи, який в значущій ситуації здатен робити істотний вплив на поведінку інших учасників» [156, с. 176]. Дж. Террі вважає, що «лідерство – це вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення загальної мети» [28, с. 471]. Т. Кабаченко [63] робить наголос на тому, що лідерство – явище, що виникає в структурі неформальної організації, але є принциповим для функціонування системи в цілому. Свій прояв лідерство має в особливому впливі конкретної людини в певному колі колег у контексті певних обставин.

Засновник Онтопсихологічної школи А. Менегетті надає таке визначення лідера: «це голова, особистість-вектор, особистість, яка контролює операції і здатна синтезувати контекст відношень. Це – оперативний центр багатьох відношень та функцій» [102, с. 14]. Автор вважає, що найбільш точним визначення лідера є термін «ієрарх» (від греч. hiera – священні функції, archos – початок): початок діяння, початок дії. «По суті, він являє собою ієрарха функцій: він їх конструює, контролює, розвиває, керує ними… Лідер – це той, хто вибудовує функцію – удосконалює й відновлює її як ремісник, коли це необхідно» [102, с. 14].

С. Уолтер вважає лідерство творчим процесом, мета якого допомогти людям, які поряд, стати творчими особистостями. На його думку лідерство знаходиться в залежності від команди та колективної праці членів цієї команди, причому справжній лідер, довіряючи власним командам, надає їм усі можливості та повноваження. «Лідер у своєму роді – тренер або репетитор, який допомагає своїм людям досягати найкращих результатів. У лідера є послідовники» [90, с. 149].

Значний внесок у дослідження лідерства, формування якостей лідера зробив П. Друкер. Систематизуючи його погляди, О. Віханський та О. Наумов [28] виділили відмінності менеджерів від лідерів: менеджер – адмініструє, доручає, покладається на систему, працює на інших, контролює, підтримує рух, приймає рішення, робить справи правильно, він – той, кого поважають; лідер – займається інноваціями, надихає, покладається на людей, працює по своїм цілям, довіряє, надає імпульс руху, перетворює рішення в реальність, робить правильні справи, він – той, кого обожнюють.

Р. Стогділ розділив на групи основні уявлення про лідерство у відповідності з одинадцятьма різноманітними підходами стосовно розуміння й дослідження цього феномену впродовж XX століття. Ця класифікація виглядає таким чином:

1. лідерство як центр групових інтересів і процесів;
2. лідерство як прояв особистісних рис;
3. лідерство як мистецтво досягати згоди;
4. лідерство як дія й поведінка;
5. лідерство як інструмент досягнення цілей і результату;
6. лідерство як результат групової взаємодії;
7. лідерство як вміння переконувати;
8. лідерство як здійснення впливу;
9. лідерство як власні відношення;
10. лідерство як результат ролевої диференціації;
11. лідерство як ініціатива і конструювання структури групи [52, с. 17–18].

Зміна сучасних поглядів на місце й роль менеджерів є логічним продовженням тих кардинальних перетворень, які відбуваються в економіці й суспільстві країни. Згідно з Національною доктриною розвитку освіти в Україні в XXI столітті система освіти має забезпечувати підготовку кваліфікованих спеціалістів, конкурентоспроможних на ринку

праці [115]. На думку О. Бандурки «оптимальним є тип керівника з високим офіційним, професійним і особистим статусом. Якщо гарний керівник сприймається як «мозок групи», то лідер – як «серце групи». Керівник-лідер повинен бути одночасно мозком і серцем групи» [15, с. 199].

Американські дослідники Г. Лазарус, Дж. Шанахан вважають, що в лідера, який вміє створити й успішно очолити команду зменшується плинність кадрів, збільшується продуктивність праці. «Звичайне порівняння для такого лідера – диригент симфонічного оркестру» [91, с. 137]. На думку С. Уолтера, художнього керівника театру The orange tree, сенс лідерства полягає в тому, щоб допомагати колегам по команді зробити свій внесок більш вагомим, проявити свої найкращі якості [90].

Уявлення про лідерство змінювалися впродовж XX століття. Було накопичено безліч результатів емпіричного вивчення цього феномену. Перші теорії з'явилися в рамках *особистісного підходу*, який був орієнтований на дослідження лідерських якостей (рис) людини [52], згідно з якими вважалося, що лідери мають певний унікальний набір досить стійких якостей, що відрізняють їх від інших людей. Водночас, значний дефіцит цих якостей вказує на нездоланну перешкоду для становлення індивіда як лідера. Вчені намагалися визначити ці якості та навчитися їх вимірювати для виявлення лідерів, вважаючи при цьому, що лідерами народжуються, а не стають. У результаті цих досліджень був складений довгий список з переліком лідерських якостей. Р. Стогділл у 1948 році зробив огляд 124 досліджень, спрямованих на вивчення особистісних якостей лідерів і дійшов висновку, що «людина не стає лідером тільки завдяки тому, що вона володіє певним набором особистісних властивостей» [цит. по 52, с. 22].

Теорія лідерських якостей не дозволила встановити взаємозв'язок між наявністю необхідних якостей і лідерством, оскільки їх перелік майже нескінченний, а деякі неможливо виміряти. За даними психолога

Е. Дженнінгса [104], майже в кожній групі є члени, які перевершують інших розумом, здібностями, однак не всі вони мають статус лідера.

Отже, лідерські якості є важливими у здійсненні лідером своїх функцій, але не все залежить тільки від них. Як альтернатива особистісному підходу в першій половині XX століття почав розвиватися *ситуаційний підхід* стосовно досліджень проблем лідерства. З'ясувалося, що на лідера впливають також ситуаційні фактори та результати діяльності послідовників. За твердженням Дж. Хемфілла «кожний новий ситуаційний контекст потребує від лідера прояву певного набору якостей, причому якості, ефективні в одній ситуації, можуть бути нейтральними в іншій і, більш того, можуть заважати рішенню проблеми в інших обставинах» [цит. по 52, с. 24].

Е. Хартлі [17] запропонував чотири інтерпретаційні моделі особистості лідера в різноманітних ситуаціях:

1. якщо хтось зайняв позицію лідера в одній ситуації, робиться висновок, що він може бути лідером і в іншій;

2. лідера в одній ситуації починають вважати лідером «взагалі»;

3. лідерство в одній ситуації забезпечує індивіду суспільний авторитет – цей авторитет «працює» на нього в інших ситуаціях, допомагаючи йому стати лідером;

4. певна структура особистості приводить до того, що її власник прагне лідерства так, що його призначають або обирають лідером.

Але пошук ситуативної складової не увінчався успіхом.

Вивчення поведінки, що характерна лідерам, почалося в 1939 році та активно продовжувалося до середини 1960 років. Вчені вже не ставили, як раніше, питання, хто є лідером, їх вже цікавила відповідь на питання – що і як роблять лідери? У дослідженнях прихильників *поведінкового підходу* в основі лежить вивчення поведінки лідера та його взаємодія з послідовниками [51]. Найбільш відомими дослідниками цієї теорії є

Р. Блейк, Р. Лайкерт, К. Лєвін, Д. Макгрегор, Д. Мутон, Р. Таненбаум, та інші.

К. Левін (1944 р.) першим спробував класифікувати стилі лідерської поведінки відповідно до ступеню впливу на підлеглих або керівника на прийняття рішення: демократичний, авторитарний, ліберальний [51].

Найбільш широке визнання отримала система, розроблена американським виробничим психологом Р. Лайкертом (1932 р.). Він виділив чотири стилі лідерства:

1. експлуататорсько-авторитарний стиль – менеджери, прихильники цього стилю, нав'язують свої рішення підлеглим, мотивацію здійснюють шляхом погроз, недостатньо комунікабельні, переважає централізація влади.

2. доброзичливо-авторитарний стиль – менеджери відносяться до підлеглих у порівнянні з попереднім стилем поблажливіше. Мотивація здійснюється на основі нагород. Управлінський персонал несе відповідальність, але це стосується в основному середнього рівня керівництва. Цей стиль також характеризується низькою комунікабельністю та обмеженою груповою роботою;

3. консультативно-демократичний стиль – менеджери цього стилю радяться з підлеглими й намагаються конструктивно використовувати все те найкраще, що їм пропонують. Мотивація ґрунтується не тільки на винагороді, а й у формі підключення до участі в керівництві. Більша частина управлінського персоналу відчуває свою відповідальність за досягнення цілей організації. Комунікабельність здійснюється за всіма напрямками. Групова робота здійснюється на середньому рівні;

4. партисипативний стиль (або система групової участі) – основу цього стилю складає залучення підлеглих як до визначення мети організації або підрозділів, так і до контролю за їх досягненням. Менеджери повністю довіряють підлеглим. Мотивація забезпечується за рахунок економічної винагороди. Персонал на всіх рівнях відчуває

реальну відповідальність за цілі організації. Існує багато комунікативних зв'язків, а також великі можливості участі у груповій роботі [17].

Р. Лайкерт та ряд інших дослідників вважали, що подібна система є ідеальною для організацій, які орієнтовані на прибуток. Але, разом з тим, висновки Р. Лайкерта можуть застосовуватись не у всіх ситуаціях.

Цікавою є концепція Д. Макгрегора (1960 р.), який визначив два крайніх типи організаційного лідерства. Вони основані на полярних типах відносин лідера і послідовників. Перший тип відносин (теорія X) засновано на уявленні, що середньостатистична людина здатна працювати лише під час контролю за його діями і завжди потребує керівництва. Згідно з протилежним типом – (теорія Y) люди зацікавлені у своїй праці й можуть самоорганізовуватися й самоорієнтуватися. Основне завдання лідера при цьому – створити ці умови і відповідними заохоченнями стимулювати людей до самостійності [51].

Вчені Техаського університету Р. Блейк (1964 р.) та Д. Мутон (1968 р.) [108] запропонували «управлінську решітку», яка являє собою своєрідну матрицю, що утворюється з двох складових лідерської поведінки: турботи про роботу і турботи про людей. Вони дійшли висновку, що будь-який результат досягається в силовому полі між виробництвом і людиною. Перша силова лінія веде до максимального обсягу виробництва. Якщо намагатися підвищити продуктивність за будь-яку ціну, без урахування інтересів робітників, то це призведе до негативних наслідків. Друга силова лінія спрямована на людину. Вона націлена на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Гарне самопочуття та задоволення роботою – друга мета. Між цими двома силовими лініями є певні протиріччя. Графічне зображення має вигляд решітки, або сітки, що складається з дев'яти позицій (рис. 1. 3). Встановлена шкала матриці від 1 до 9 дає змогу окреслити зони п'яти основних лідерських стилів, де стиль 1.1 – передбачає мінімальне піклування менеджерів як про виробництво, так і

про потреби працівників, а стиль 9.9 – ідеальний, практично недосяжний, при якому для керівника інтереси виробництва та інтереси працівників є рівноцінними.

Викликає інтерес концепція «кредиту довіри» (idiosyn crasy credit), розроблена Е. Холандером (1969 р.). Дослідник доводив, що можливість лідерів впливати на членів групи багато в чому визначається тим, наскільки послідовники усвідомлюють його компетентність у певних ситуаціях і на скільки його поведінка відповідає нормам, які існують у групі [51].

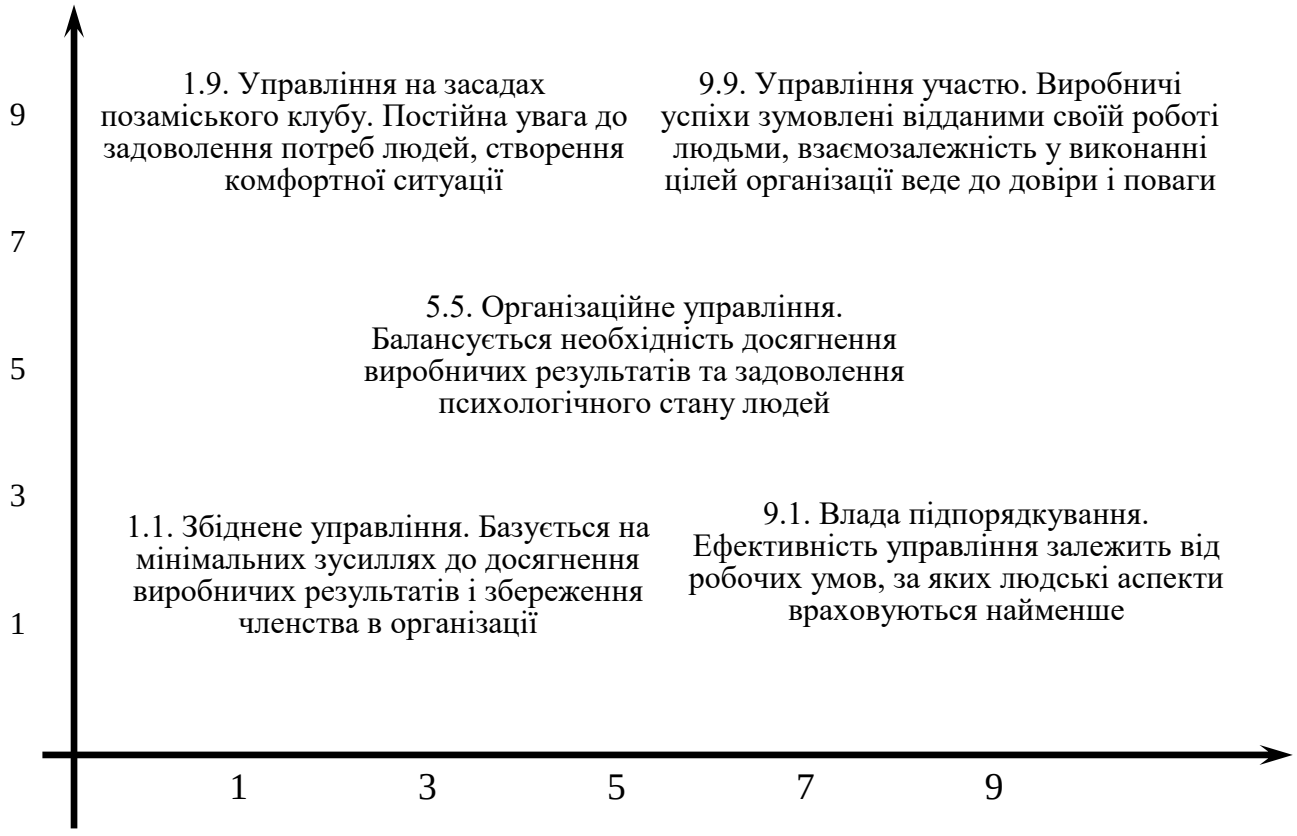


Рис. 1.3. Управлінська решітка Р. Блейка, Д. Мутона

Розвитком теорії поведінкового підходу стали розроблення мотиваційних теорій лідерства А. Маслоу (1943 р.) та К. Альдерфера (1972 р.), згідно з якими лідеру, щоб керувати співробітниками, необхідно так

організувати їхню взаємодію й роботу в організації, щоб забезпечити свободу здійснення власної мети і потреб підлеглих [51].

Певним протиставленням мотиваційним теоріям стали ціннісні теорії лідерства, які отримали свій розвиток наприкінці 1980-1990 років. Значний вклад у їх розвиток зробили Р. Грінліф, Г. Фейрхольм, К. Ходжкінсон та ін. Основною думкою розробників є те, що лідер не в змозі задовольнити потреби послідовників більш високого рівня – в саморозвитку та самореалізації. Ці потреби людина може задовольнити тільки сама. Завдання лідерів – створити умови для самореалізації послідовників і допомагати їм у цьому [51].

Отже, досліджуючи різні погляди науковців на лідерів і лідерство, варто зазначити, що для організації конструктивної взаємодії з підлеглими, підвищення компетентності в питаннях управлінської діяльності, сучасним менеджерам-лідерам необхідно не протиставляти різноманітні теорії, а у сукупності розглядати отриманий досвід і результати. Так, хоча теорія лідерських якостей отримала багато критики, учені з Коледжу ділового адміністрування Північно-Східного університету США Д. Мак Карті та Ш. Паффер, які вивчали питання лідерства в TQM (Total Quality Management – загальне управління якістю), вважають, що персональні риси мають першочергове значення для тих, хто хоче стати ефективним лідером, та наявність цих рис сама по собі не гарантує, що вони ними стануть, оскільки лідерство передбачає здатність робити дії, які відповідають специфічним ситуаціям [103]. Але, на думку авторів, людина, яка має ці риси, вірогідніше за все буде наслідувати відповідну поведінку і зможе таки стати ефективним лідером. Г. Персон ще у 1928 році стверджував, що якості індивіда, які в певній ситуації можуть бути визначені як лідерські, самі по собі, у більшості своїй, є продуктом успішного лідерського досвіду індивіда в ситуації, що цьому передувала [52]. Ми розділяємо думки авторів і вважаємо, що лідерські якості

можливо й необхідно формувати цілеспрямовано та послідовно в процесі навчання майбутніх менеджерів у ВНЗ.

В. Ягоднікова [206] вважає лідерськими якостями такі якості особистості, що забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети.

Вивчення й осмислення вітчизняного і закордонного досвіду дослідження лідерства дозволило побачити, що у різних науковців власний погляд на перелік необхідних лідерських якостей, які повинні бути в успішного керівника (табл. 1.3).

Безумовно, майбутній керівник повинен, поряд з професійними компетенціями, володіти цілою низкою лідерських характеристик і якостей.

Але, «для виявлення лідерських якостей організаційних лідерів необхідно вивчати особливості їхньої професійної діяльності, а також суб'єктивні уявлення представників членів групи про найбільш затребувані лідерські якості в ситуації групової життєдіяльності» [52, с. 25].Спираючись на дослідження О. Бандурки [15], У. Беніса [18], С. Бочарової [15], О. Віханського [28], Р. Гоффі [105], Г. Джонса [104], Т. Кабаченко [63], К. Льюдмана [108], Д. Мак Карті [103], А. Менегетті [102], О. Наумова [28], Ш. Паффер [103], Р. Стогділла [52], Ф. Тейлора [49], С. Уолтера [90], Г. Хендрикса [49] та інших вчених, які пропонували своє бачення переліку лідерських якостей, ми виділили основні, що найчастіше зустрічаються в дослідженнях зазначених науковців і запропонували групі підлеглих оцінити їхній ступінь значущості (від 1 – максимально значущі до 6 – незначні) при моделюванні уявного ідеального керівника-лідера. Опитуванням було охоплено 58 людей, які брали участь у тренінгу з лідерства в рамках проекту створення громадської організацій та навчання народних митців Харківського район Харківської області.

Таблиця 1.3

Перелік ключових лідерських якостей успішного керівника у дослідженнях науковців

№ п.п	Дослідник	Ключові лідерські якості успішних сучасних керівників
1.	К. Базарова [14]	Відповідальність, гнучкість, інтуїція, вміння пристосовуватися до мінливих умов, здатність експериментувати, постійне навчання.
2.	Б. Головешко [34]	Рішучість, упевненість у собі, потреба в успіху, цілеспрямованість, креативність, здатність активно впливати на інших, організаторські здібності, комунікативність, готовність до ризику, емоційна стійкість, тимчасове нехтування мораллю (якщо необхідно).
3.	У. Беніс [18].	Здатність до адаптації, здатність зацікавити інших шляхом спільного задуму, «голос», цілісність.
4.	Л. Кисельова [67]	Прийняття ризику, вміння об'єднати колектив, скласти команду, відповідальність, впевненість у собі, самоконтроль, бачення майбутнього, відкритість всьому новому, готовність до інновацій.
5.	С. Новікова [119]	Структурні компоненти моделі лідерських якостей майбутніх менеджерів включають в себе індивідуально-особистісний, професійно-харизматичний, соціально-психологічний і креативно-лідерський компоненти.
6.	В. Саляхов [178]	Індивідуально-лідерська компетенція (орієнтація на реалізацію біологічних, фізіологічних, психологічних задатків лідера, здатність до самопрезентації, мобілізації свого індивідуального потенціалу), управлінсько-лідерська компетенція (здатність впливати на інших людей, «вести за собою», вміння ставити мету й визначати шляхи її досягнення), комунікативно-прогностична компетенція (здатність до спілкування, активна громадянська позиція, здатність до прогнозування особистісного й професійного розвитку).
7.	А. Лоутон, Е. Роуз [51].	Далекоглядність, вміння визначати пріоритети, вміння мотивувати послідовників, володіння мистецтвом міжособистісних відносин, «політична інтуїція», стійкість перед опонентом, харизма й шарм, здатність йти на ризик, гнучкість, рішучість й твердість.
8.	Н. Юртаєва [204]	Впевненість у собі, домінування, емоційна стабільність, прагнення досягнення, підприємливість, незалежність, соціабельність.
9.	В. Співаковський [188]	Здатність до рефлексії професійної позиції.

Захід проводився за підтримки Корпусу Миру США в Україні та SPA USAID, за сприянням Харківської районної ради Харківської області.

Перелік якостей для аналізу виглядав таким чином (рис. 1.4):

1. Комунікативні якості: знання правил спілкування, вміння донести інформацію до підлеглих, вислухати їх у разі необхідності.

2. Професійні якості: володіння сучасними методами управління підприємством, діяльність та висока обізнаність і володіння системою знань у ряді суміжних галузей.

3. Організаторські здібності, які базуються на таких психологічних властивостях особистості: психологічний такт, вимогливість, критичність, енергійність.

4. Високі моральні якості: справедливість, гуманність, чуйність, тактовність, чесність, врівноваженість, порядність.

5. Емоційно-вольові риси характеру: цілеспрямованість, принциповість, наполегливість, рішучість, дисциплінованість, захопленість, здатність вести за собою.

6. Інтелектуальні властивості: спостережливість, аналітичність мислення, здатність до прогнозування ситуації, оперативність і логічність пам’яті, стійкість уваги, почуття гумору.

Проведене нами опитування серед випускників – майбутніх менеджерів дослідження сформованості лідерських якостей підтвердило той факт, що на фоні невеликої та недостатньої кількості годин, відведених на вивчення дисципліни «Психологія», відсутності в навчальних планах такої дисципліни, як «Педагогіка» і несистематичного, розрізненого та неузгодженого ознайомлення студентів з питаннями лідерства під час вивчення інших дисциплін, лідерські якості у випускників сформовані недостатньо.

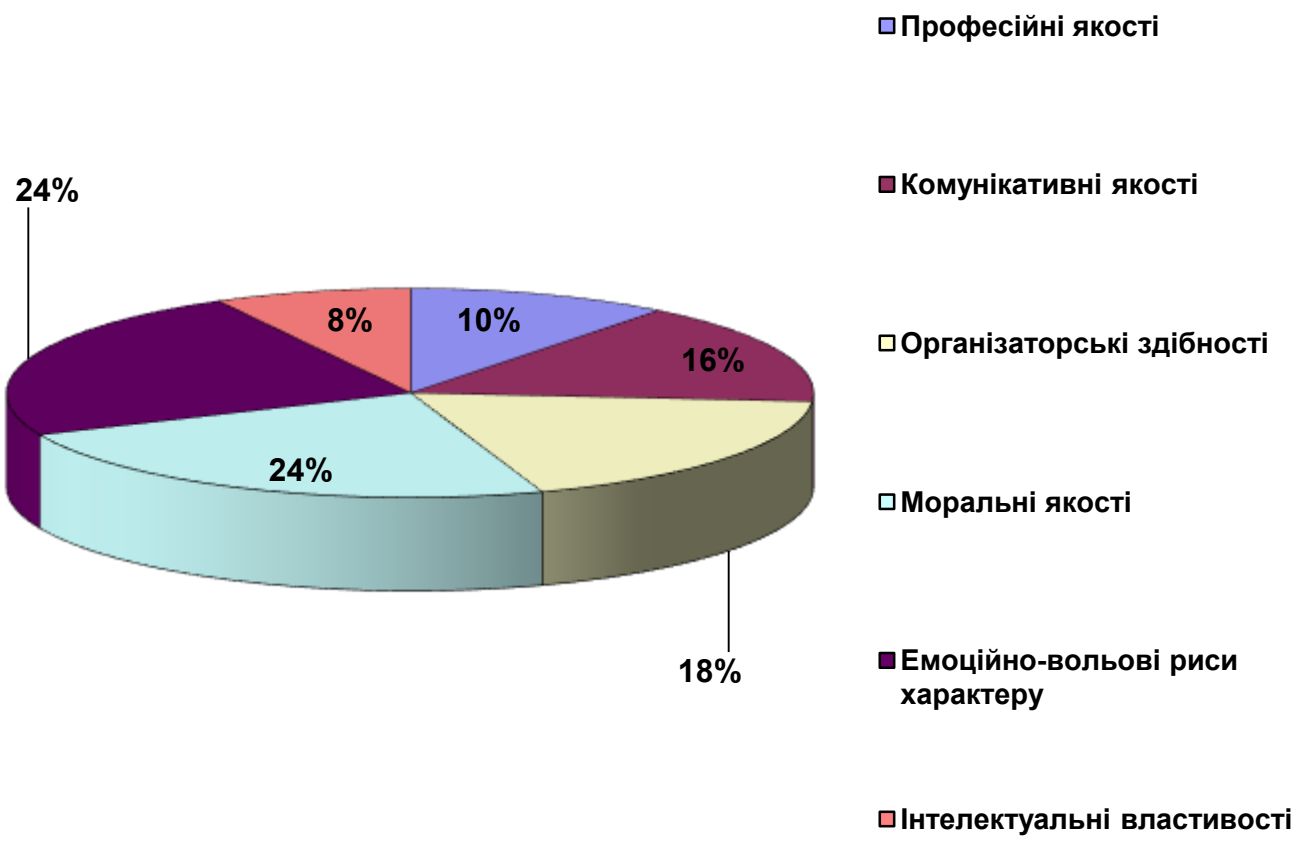


Рис. 1.4. Значущість лідерських якостей при моделюванні уявного ідеального менеджера-лідера

Нами протестовані (протягом 3 років) 239 студентів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» та Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, які через 5 місяців повинні були отримати диплом спеціаліста з менеджменту. Їм було запропоновано методики «Лідер» та «Ефективність лідерства» [116, с. 512–521]. Методика «Лідер» призначена для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. У даній методиці досліджуваний відповідав на 50 питань і за його відповідями на ці питання робиться висновок, чи має він персональні лідерські якості, необхідні лідеру. Після аналізу тесту нами був отриманий такий результат: у 57 студентів (менше 25 балів) – якості лідера виражені слабо, у 160 – середньо (сума балів від

26 до 40), у 22 – сильно (сума балів від 36 до 40), студентів, які були б як лідери, схильні до диктату (сума балів більша, ніж 40) у процесі опитування не виявлено.

Методика «Ефективність лідерства» оцінює можливу практичну діяльність у ролі лідера з точки зору її потенційної ефективності. У результаті, серед 239 опитуваних у 14-ти – стиль керівництва високоефективний (від 30 до 40 балів), у 133 – стиль керівництва розглядається як середньо ефективний (сума балів від 11 до 29), у 92 – малоефективний (сума балів 10 і менше).

Таким чином, за результатами двох тестів тільки в 9% випускників сильно виражені лідерські якості та вони можуть застосовувати ефективний стиль керівництва, 67% мають середньо виражені лідерські якості, їх стиль керівництва розглядається як середньо ефективний та 24% майбутніх менеджерів мають слабо виражені лідерські якості й не володіють ефективним стилем керівництва. Відповідні дані у відсотковому співвідношенні ми відобразили на рис. 1.5.

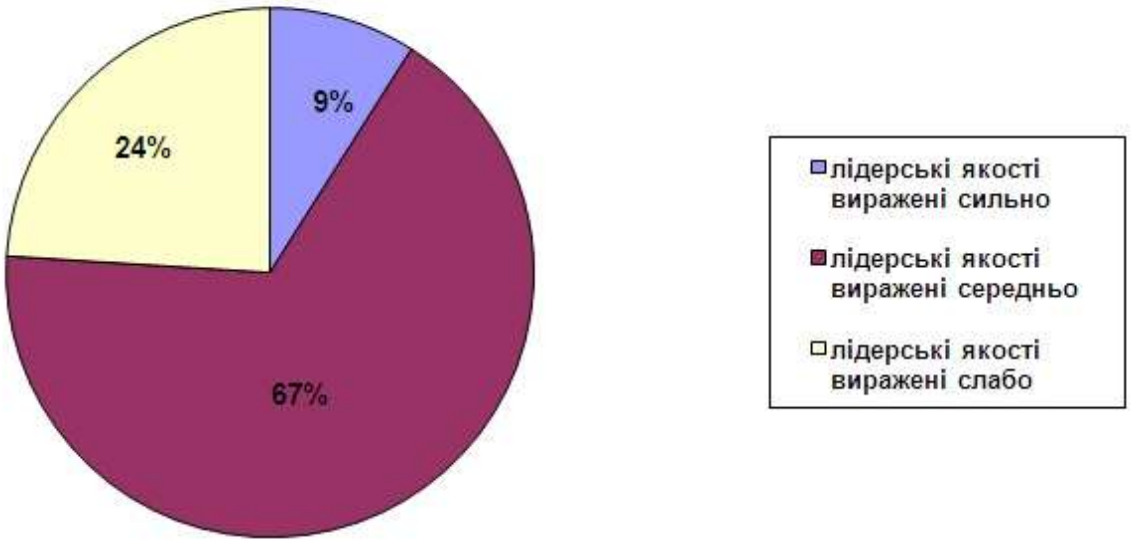


Рис. 1.5. Ступінь вираженості лідерських якостей майбутніх менеджерів

Ці дані допомагають актуалізувати проблему, що розглядається, і підтверджують той факт, що в процесі підготовки майбутніх менеджерів у ЗВО не приділяється достатньої уваги розвитку лідерських якостей.

На нашу думку основною причиною цього є невелика кількість годин, відведених на дисципліни психолого-педагогічного циклу, а також недостатнє використання можливостей професійної підготовки під час навчання майбутніх менеджерів.

Для ефективного формування в майбутніх менеджерів лідерських якостей, необхідно розробити й реалізувати комплекс педагогічних умов, які б дозволяли, у процесі вивчення професійних дисциплін, сформувати та закріпити в студентів необхідні лідерські якості. Хоча теорія лідерських якостей має безліч неврахованих питань, перш за все, групова діяльність, взаємовідносини лідера з підлеглими, умови середовища існування лідера, не викликає жодних сумнівів, що лідер повинен мати певні риси, які відрізняють його від інших членів групи. Проаналізувавши досвід дослідників, ми узагальнено виділили три основних компоненти структури лідерських якостей майбутніх менеджерів. Так, важливими компонентами ми вважаємо індивідуальний, діяльнісно-впливовий та цільовий, що відповідає основним етапам розвитку наукової думки стосовно досліджень феномену лідерства: теорії лідерських якостей, теорії поведінкового підходу, мотиваційній теорії (рис. 1.6).

Індивідуальний компонент є важливим у структурі лідерських якостей, і, хоча, науковці вважають перелік індивідуальних особистісних рис, притаманних лідерам нескінченим, під час підготовки майбутнього менеджера-лідера необхідно чітко визначити ті риси, які дозволять керівнику успішно працювати на будь-якому рівні управління. *Діяльнісно-впливовий* компонент структури відображає особливості поведінкового підходу і відповідає основним функціям, які виконують менеджери у своїй професійній діяльності: планування, організація, мотивування та контроль.

Стратегічним у структурі лідерських якостей, на нашу думку, є *цільовий компонент*, адже виміром успішності роботи керівника є досягнення організацією поставлених цілей.

Рис. 1.6. Структурна модель лідерських якостей майбутніх менеджерів

Виділення компонентів структури лідерських якостей майбутніх менеджерів обумовлює необхідність визначити критерії, показники та рівні їх сформованості у студентів – майбутніх менеджерів під час навчання у ВНЗ.

Згідно зі словником «критерій» – це підстава для оцінювання, визначення або класифікації чогось, мірило [122]. «Показник» – свідчення, доказ, ознака чого-небудь [122]. Для оцінювання досліджуваного нами явища – лідерських якостей майбутніх менеджерів у виділених структурних компонентах ми визначили такі критерії: особистісний, професійний, мотиваційний.

Індивідуальний компонент (особистісний критерій). Характеризується наявністю таких індивідуальних рис, як оптимізм, сила волі, ініціативність, стійкість до стресу (рис 1.7).

Рис. 1.7. Основні параметри індивідуального компонента лідерських якостей майбутніх менеджерів

Ми не випадково поставили в ряд необхідних рис характеру майбутнього менеджера-лідера *оптимізм*, адже в складних сучасних умовах ринкової економіки України перехідного періоду саме завдяки наявності такої риси характеру керівнику легше не втрачати здатність раціонально діяти та мотивувати людей. Менеджер-оптиміст із зацікавленістю вислуховує своїх співробітників, чекаючи від них гарних

новин. Віра в те, що існує вихід із будь-якої складної ситуації, допомагає йому знайти цей вихід і переконати в цьому підлеглих. Позитивним мисленням такий керівник заряджає позитивними думками й увесь колектив. Вимірювали рівень розвитку оптимізму в студентів – майбутніх менеджерів ми за допомогою тесту на оптимізм (Додаток М).

Щоб знаходити рішення складних задач, досягати поставленої мети, керівник повинен володіти вмінням долати перешкоди, свідомо управляти своїми емоціями, вчинками, долати втому, лінь, погане самопочуття, необхідна розвинена *сила волі*. «Саме сила волі допомагає нам включити у перелік справ, які необхідно зробити сьогодні те, що ми відклали на завтра. Сила волі – не поганий початок, щоб жити краще» [96, с. 15–19]. Визначали рівень розвиненості сили волі у студентів ми за допомогою тесту на силу волі (Додаток Н).

Третім критерієм індивідуального компоненту ми визначили *ініціативність*. Адже вона допомагає зберегти особистості творчу або авторську позицію в процесі діяльності. Її вважають формою причини початку діяльності [1]. На нашу думку, започатковуючи власні рішення, діючи активно та енергійно менеджер сам має змогу повною мірою проявити себе у професійній діяльності, «заряджає» колектив новими ідеями, надихає їх на пошук нових шляхів та рішень. Виміряти здатність своєчасно взяти ініціативу в свої руки можливо за допомогою відповідного тесту (Додаток П).

Стійкість до стресу ми також визначили важливим критерієм оцінки індивідуального компоненту в структурі лідерських якостей майбутніх менеджерів. Зростаючий потік інформації, розумові навантаження, робота в системі «людина-людина», все це сприяє збільшенню психофізіологічного напруження організму. Керівник, який вміє чинити цьому опір, надає гарний приклад підлеглим своєю енергійністю, витривалістю, працелюбністю. У таких колективах зменшується кількість конфліктних ситуацій, вміло розподіляється час на

роботу та відпочинок, збільшується рівень задоволеності від роботи. Такий менеджер-лідер стає прикладом для наслідування. Визначаючи, наскільки майбутні менеджери здатні витримати стресові навантаження, нами використовувався тест на схильність до стресу (Додаток Р).

Ми виділили три рівні сформованості індивідуального компоненту: високий, середній та низький. Так, майбутні менеджери, в яких високий рівень розвитку індивідуального компоненту, вміють дивитися на життя з позитивної точки зору, вони так звані «тверезі реалісти, та нормальні оптимісти», усвідомлюють власні вчинки, реалістичні, в будь-який момент готові роздавати доручення, започатковуючи власні рішення в колективі, пояснювати проблеми та вести за собою, але у той самий час спокійні та врівноважені. *Середній* рівень розвиненості індивідуального компоненту характерний студентам, які достатньо відповідальні, але можуть іноді проявляти самохизування з цього приводу, інколи мають песимістичні погляди на життя, та невпевнено почувають себе у ролі відомого. У студентів з *низьким* рівнем можуть проявлятися як надмірний оптимізм, так і надмірний песимізм, їм важко реально приймати життєві обставини, в них занадто слабка сила волі й постійні сумніви, щодо своєї самооцінки, вони часто страждають від стресових станів і дуже люблять, коли за них приймають рішення інші.

Діяльнісно-впливовий компонент у структурі лідерських якостей майбутніх менеджерів ми пропонуємо оцінювати за професійним критерієм (рис.1.8).

Саме цей компонент характеризує студента, який обрав управління своєю майбутньою діяльністю, як керівника, що може виконувати свої професійні обов’язки: планувати діяльність організації, вести роботи щодо створення організаційної структури, розподілу функціональних обов’язків, налагодження обміну інформацією між усіма ієрархічними рівнями, мотивувати співробітників та здійснювати контроль за виконанням доручень.

Рис. 1.8. Основні параметри діяльнісно-впливого компонента лідерських якостей майбутніх менеджерів

Показником професійного критерію є наявність комунікативних, організаторських та рефлексивних здібностей, зміст яких виражається у:

1. вмінні менеджерів говорити та слухати, організовувати систему обміну інформацією;

2. налагоджувати спільну роботу багатьох людей;

3. переосмислювати та перетворювати свій досвід, дієво ставитися до власної поведінки та спілкування.

Структура діяльнісно-впливого компоненту корелює з візначеною нами структурою компетентностей майбутнього менеджера, зміст якої був розкритий у п. 1.2.

Визначити рівень сформованості діяльнісно-впливового компонента ми пропонуємо за допомогою Методики визначення рефлексивності (Додаток З) та «Опитувальника для оцінки комунікативних і організаторських схильностей (КОС) у процесі первинної профконсультації» (Додаток Ж).

Нами також виділено три рівні сформованості цього компоненту: високий, середній та низький. Так, студенти, які мають *високий* рівень сформованості цього компоненту здатні прийняти самостійне рішення у важких ситуаціях, відстоюють власну думку, намагаються, щоб вона була прийнята оточуючими, ретельно планують свою роботу й прогнозують можливі наслідки, активні, аналізують свою діяльність і вчинки інших людей. Студенти – майбутні менеджери, які мають *середній* рівень сформованості діяльнісно-впливого компоненту також прагнуть до контактів з людьми, відстоюють свою думку, планують роботу, однак стійкість цих прагнень не можна назвати постійною. Студенти з *низьким* рівнем сформованості діяльнісно-впливого компоненту мають певні труднощі з організацією системи обміну інформацією, їх вміння говорити та слухати потребують вдосконалення, вони не достатньо розуміють необхідність критичної оцінки власної поведінки, її регуляції, їм складно поставити себе на місце іншого.

Цільовий компонент лідерських якостей майбутніх менеджерів *(мотиваційний критерій)* характеризується наявністю позитивного самоставлення та потребою в успіху (рис. 1.9).

Організація вважається успішною, якщо вона досягла поставленої мети. Роботу менеджера завжди оцінюють по тому, чи бажає та вміє він досягати поставленої мети, адже, «щоб досягти значного успіху, необхідно бути відкритим для успіху». Дуже важливо мати *потребу в успіху*, бо

«успіх шукає тих людей, які на нього заряджені» [167, с. 322]. Вся робота менеджера будується на системі цілей: короткострокових, довгострокових, стратегічних. У фундаментальній праці М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [108] ототожнюється досягнення мети з поняттям «менеджмент», який вони вважають вмінням досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Авторами також надається визначення поняття «мети» у роботі керівника: «метою є конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом. Орієнтація, що визначається метою, пронизує всі рішення керівництва» [108, с. 54].

Рис. 1.9. Основні параметри цільового компонента лідерських якостей майбутніх менеджерів

Позитивне самоставлення допомагає успішному менеджеру-лідеру високо оцінювати власне «Я», постійно самовдосконалюватися і бути лідером для себе, бо, якщо він не навчиться бути лідером сам для себе, він

не буде лідером й для інших. Адже тільки той керівник, який цінує свої особистісні властивості, професійні здібності відрізняється певним рівнем самоповаги і користується повагою у своїх підлеглих.

Рівень сформованості цільового компоненту структури лідерських якостей у студентів – майбутніх менеджерів доречно, на нашу думку, вимірювати за допомогою методики «Опитування для оцінки потреби досягнення успіху» [116, с. 496], та тесту на самоставлення [128]. Нами виділено три рівні сформованості цільового компоненту: високий, середній, низький та їх відповідні характеристики:

– *високий* рівень – характерний для студентів, з високим бажанням досягати успіхів. Вони мають високий рівень мотивації, упевнені в успішному результаті, отримують задоволення від вирішення цікавих завдань, впевнено діють у ризикованих ситуаціях. У них присутнє уявлення про себе, як самоцінності, віра у свої сили, здібності;

– *середній рівень* – мають студенти, в яких відсутнє домінування один над одним мотивації досягнення успіху та уникнення невдач у роботі. Вони також поділяють цінності саморозвитку, але в них присутній підвищений рівень почуття вини та самозвинувачення;

– *низький рівень* – проявляється в студентів, в яких домінує мотивація уникнення невдач у роботі. У них відсутнє переконання в тому, що людина може контролювати своє життя та будувати його відповідно до своєї мети.

Отже, описані лідерські якості, які необхідні успішному менеджеру-лідеру, можуть і повинні формуватися в процесі навчання у ВНЗ. Високий рівень сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів передбачає високий рівень сформованості структурних компонентів: індивідуального, діяльнісно-впливового та цільового. Враховуючи їхні основні характеристики, необхідно таким чином організувати педагогічний процес, який би максимально сприяв ефективності й успішності формування якостей лідера. Для цього нами були виділені

відповідні педагогічні умови, сутність яких обгрунтовано у другому розділі монографії.

РОЗДІЛ 2
ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

2.1. Професійна підготовка майбутніх менеджерів: понятійно-термінологічний аналіз проблеми

Розвиток сучасної цивілізації сьогодні напряму залежить від тих здібностей і якостей особистості, які формуються у майбутніх фахівців у процесі професійної підготовки. Вимоги до професійної підготовки менеджерів зумовлені соціально-економічними процесами, що відбуваються в Україні й в світі. У програмних державних документах, зокрема у «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр.» (2012 р.), «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», новій редакції Закону «Про вищу освіту» (2014 р.) наголошено на сприянні сталому розвитку суспільства шляхом формування конкурентоспроможного людського капіталу, створення умов для освіти впродовж життя, забезпечення високої якості професійної освіти, державній підтримці підготовки фахівців для пріоритетних галузей економічної діяльності.

Початок практичного застосування теорії менеджменту було покладено не в комерційних організаціях, а в суспільних і державних. Фредерік Уінслоу Тейлор (1856 р. – 1915 р.) засновник «наукового менеджменту», мабуть, був першим, хто використав терміни «менеджер» та «менеджмент» в їхньому сучасному значенні. На своїй візитівці він визначив свою посаду як «консультант з питань менеджменту». Він пояснював свій вибір тим, що обрав цей новий термін для того, щоб підштовхнути своїх клієнтів до того, що їм пропонується щось виключно нове, цікаве й до цього невідоме [49, с. 19].

Проблема перетворення менеджменту в професію й необхідність його викладання як навчальної дисципліни стала центром вчення відомого дослідника в галузі менеджменту Пітера Друкера, який особисто викладав цю науку з 1950 по 1971 роки в університеті Нью-Йорку. Він відомий як автор праць з менеджменту та аналітичної літератури, присвяченої економіці, політиці та суспільству. Його книги перекладені більше ніж на 30 мов світу. Газета «Business Week» назвала його як «старішого та самого послідовного теоретика з менеджменту».

П. Друкер вважав, що професійна підготовка менеджерів являє собою складну багатоаспектну систему, котра є предметом особливої уваги як фірми, в особі її керівництва, так і турботою особисто менеджера. З часів своєї появи менеджмент представляв собою систему економічних знань, необхідних інженерам-механікам та інженерам-будівельникам для підвищення ефективності керівництва. З того часу область цих знань розширилася, а вимоги до професійної підготовки все більше зростають. Так, якщо спочатку вважалося достатнім мати певну економічну підготовку**,** щоб стати успішним менеджером, то з роками знадобилося включити ще й управлінські знання, а потім ще й соціально-психологічні [105, с. 373].

Сучасний менеджмент стверджує, що чисельне і значуще співвідношення керівників і виконавців фірми підпорядковується закону Паретто, тобто якщо кількість менеджерів складає приблизно 20% від загальної кількості персоналу, то вони на 80% визначають політику організації і, як наслідок, рівень ефективності її діяльності.

Японські фірми, які на практиці підтверджують той факт, що функціонування будь якої організації залежить, у першу чергу, від рівня професійної підготовки її персоналу, десятиріччями являючись рекордсменами в прирощенні продуктивності праці, щотижнево навчають весь свій персонал впродовж 6-8 годин. Виконавці, які створюють кадрову структуру, займаються професійною підготовкою, а до програми

підготовки керівників входить ще управлінська й лідерська підготовка. При оцінюванні виконавської підготовки розглядається професійна відповідність певному робочому місцю й готовність та здатність працювати у групі з іншими виконавцями.

Професійна підготовка керівників-менеджерів є більш складною перш за все тому, що охоплює дві основні області знань, умінь та навичок: сфера специфіки бізнесу, в якій функціонує фірма (продовольча, будівельна, сільськогосподарська та ін.); торгівля на внутрішньому ринку та з іншими країнами, різноманітні послуги тощо.

Під професійною менеджерською підготовкою прийнято розуміти здатність якісно виконувати кожним керівником (менеджером) свої щоденні основні функціональні обов'язки у вигляді робочих процедур з використанням техніки та прийнятих технологій, які є в наявності в організації з надання управлінсько-організаційних послуг підлеглим, тобто виконання своїх службово-посадових обов'язків [105, с. 374].

У сучасній науковій літературі професійна підготовка трактується як: сукупність спеціальних знань, навичок та умінь, якостей, досвіду роботи та норм поведінки фахівця, що забезпечують ефективну роботу з певної професії; процес формування фахівця для однієї з галузей трудової діяльності, пов'язаний з оволодінням певним родом занять, професією; взаємопов'язані процеси виховання, освіти і навчання, що сприяють розвитку інтелекту, засвоєнню фахових систематизованих знань, формуванню умінь і навичок із професійної діяльності, що слугують підґрунтям для становлення світогляду особистості і прилучають її до загальнолюдських цінностей; процес, у ході якого відбувається професійне становлення майбутніх фахівців, реалізовуються мета й результат діяльності навчального закладу, сенс залучення студента до навчально-виховної діяльності. На думку Н. Мороз сучасна професійна підготовка фахівців є складною психолого-педагогічною системою зі специфічним змістом, наявністю структурних елементів, формами відносин,

особливостями навчального процесу, специфічного для даного фаху знаннями, вміннями і навичками [111]. Під «професійною підготовкою» також розуміють процес формування сукупності фахових знань, умінь і навичок, атрибутів, трудового досвіду й норм поведінки, що забезпечують можливість успішної професійної діяльності [196].

Поняття «професійна підготовка» щодо різних аспектів професійної діяльності визначається у двох напрямах: 1) процесуальному – процес, спрямований на професійне становлення майбутнього фахівця; 2) результативному – підготовленість майбутнього фахівця до професійної діяльності, що виникає як результат вищої професійної освіти [143].

Основна мета професійної освіти – підготовка кваліфікованого працівника відповідного рівня і профілю, конкурентоздатного на ринку праці, компетентного, відповідального, що вільно володіє своєю професією і орієнтованого в суміжних галузях діяльності, здатного до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готового до постійного професійного зростання, соціальної і професійної мобільності, задоволення потреб особистості в отриманні відповідної освіти [205].

Сучасна професійна підготовка виступає засобом соціалізації, як гармонізації відносин людини з природосоціальним світом, опанування сучасної картини світу, розвитку національної самосвідомості людини, створення умов для набуття нею широкої базової освіти, яка дозволяє швидко адаптуватися у соціумі; професіоналізації, як набуття професійної компетентності фахівця, оволодіння фундаментальними, прикладними знаннями, високою культурою організації та реалізації професійної діяльності; самореалізації, як набуття людиною вмінь продуктивної життєдіяльності, самовдосконалення [3]. Н. Ничкало зазначає, що професійна підготовка фахівців орієнтована на особистий розвиток і творчу самореалізацію кожного громадянина України, формування поколінь, сприяє консолідації української нації та інтеграції в

європейський простір, розвиває цінності громадянського суспільства [118].

Економічні перетворення в країні, сучасні якісні зміни соціально-економічного розвитку, входження України у світовий економічний простір визначають об'єктивну потребу підвищення рівня та удосконалення процесу підготовки майбутніх фахівців у системі вищої освіти. Професійна підготовка менеджерів має базуватися на програмах, що враховують перспективні потреби економіки й підприємств, забезпечувати всебічний розвиток особистості майбутнього менеджера та оволодіння ним знаннями і вміннями, необхідними для ефективної професійної діяльності, спрямовуватися на оволодіння як фаховими знаннями з організації та управління, економіки, фінансів, маркетингу, так і знаннями з психології, педагогіки, соціології тощо, завдяки яким менеджер зможе приймати оптимальні рішення, формувати професійно значущі для менеджера риси характеру шляхом стимулювання розвитку його особистості [29].

Як свідчить аналіз науково-педагогічних джерел [31], [29], [65] тенденція розвитку системи професійної підготовки менеджерів розглядається у різних аспектах:

1. Дослідження моделі майбутнього управлінця відповідно до вимог сучасності. Передбачає посилення вимог до менеджерів на всіх рівнях управлінської ієрархії, їхніх знань, умінь, компетентності, особистісних якостей, із урахуванням умов динамічної ринкової економіки.

2. Аналіз змісту професійної підготовки залежно від специфіки управління. Передбачає вдосконалення змісту фахової діяльності і конкретних дій менеджера, повноти предметної області фахової підготовки майбутнього менеджера, розвиток предметної структури професійних наукових знань, інваріантно-особистісного чинника, диференціацію змісту професійної підготовки фахівця, дослідження особливостей діяльності управлінця залежно від галузі орієнтації.

3. Диференціація інформаційно-методичного забезпечення професійної підготовки менеджерів. До змісту входить: підвищення ролі самостійної навчально-пізнавальної діяльності, розвиток аналітичних і творчих здібностей у процесі самостійної роботи, реалізація принципу наочності у процесі навчання.

4. Дослідження післядипломної управлінської освіти. Передбачає створення умов для постійного самовдосконалення і адаптації до соціально-економічних змін, урахування освітніх потреб різних категорій слухачів, автономність освітніх закладів, забезпечення доступності якості, зв'язок з процесами глобалізації, ринкових перетворень, з реструктуризацією економіки.

У законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», Концепції розвитку економічної освіти в Україні, Національній доктрині розвитку освіти, окреслено бачення принципово нового напрямку підготовки до професійної діяльності, який формує у майбутніх фахівців з економіки готовність до виконання професійної діяльності, що виявляється у спрямованості на створення власного бізнесу, використання інформаційно-комунікативних технологій, інтерактивних і проектних технологій, створення мотиваційного поля спілкування бізнесу через інтеграцію гуманітарної, професійно-практичної, науково-дослідницької підготовки.

Розвиток професійної освіти є одним із пріоритетних напрямків державної політики і передбачає створення умов для творчої самореалізації та розвитку громадян. Професійна освіта передбачає рух людини від елементарної (загальної та функціональної) грамотності до освіченості, від професійно значущих якостей особистості, що пов’язані з професійною компетентністю і дають змогу реалізуватися в певній професійній діяльності до широкого розуміння, усвідомлення матеріальних і культурних надбань та цінностей минулого, власного внеску до культури своєї країни, світу в цілому; від загальної і професійної культури до формування індивідуального менталітету

особистості – глибинних усталених основ світобачення, які забезпечують спрямованість на неперервне самовдосконалення, самореалізацію. Унаслідок цього здобуття вищої освіти стає обов'язковим для розвитку особистості, оскільки висока кваліфікація працівників є запорукою широкого й ефективного застосування новітніх наукомістких інформаційних технологій, підвищення добробуту населення, економічного розвитку країни [144].

Кожен викладач дисциплін циклу професійної та практичної підготовки повинен усвідомлювати, які професійні вміння слід відпрацьовувати у процесі вивчення окремого курсу, адже професійна спрямованість є невід'ємною ознакою навчального процесу. Якщо викладач вищого навчального закладу чітко поставить перед собою перспективне педагогічне й методичне завдання і визначить, які інтелектуальні, моральні, освітні, фахові та фізичні якості потрібні майбутньому менеджеру, то він без ускладнень зможе підготувати конкурентоспроможного фахівця [73].

Починаючи з другої половині XX ст. західні вчені не раз робили спроби синтезувати й обґрунтувати певний набір критеріїв, які регламентують професійну діяльність і професію як таку. Однією з найбільш вдалих спроб у цьому напрямі, за визнанням науковців, є обґрунтована Е. Хойлі «ідеальна модель професії». Вона включає такі критерії:

1. Поняття «професія» пов'язується з видами діяльності, які репрезентують провідну соціальну функцію.

2. Виконання цієї функції вимагає високого ступеня майстерності.

3. Майстерність виявляється як у стандартизованих, так і в нових нетипових ситуаціях діяльності.

4. Крім знань, які отримані через досвід (так званих «рецептурних знань»), необхідні певні систематичні знання; їхнє здобуття вимагає досить тривалого періоду навчання в системі вищої освіти.

5. Під час навчання та професійної підготовки відбувається інтеграція (соціалізація) в професійні цінності.

6. Професійні цінності мають тенденцію до центрування на інтересах замовників або клієнтів, а також на визнанні вищості цих інтересів; до певної міри вони відбиваються в етичному коді професії.

7. Вихід на практичні рішення в різних нестандартних ситуаціях на основі застосування вмінь, що базуються на знаннях, вимагає свободи для власних суджень і дій професіонала.

8. У зв'язку зі спеціалізацією професійної практики, організовані професії повинні мати: сильний вплив на формування громадської думки та політики; високий рівень контролю щодо професійної відповідальності; високий ступінь автономії членів професії стосовно держави.

9. Тривалий термін професійної підготовки й освіти, відповідальність, центрування на інтересах замовників обов'язково винагороджується престижем професії та відповідним рівнем заробітної плати [155].

Становлення особистості професіонала, як правило, має свої характерні особливості, зумовлені об'єктом діяльності. У свою чергу, професійна підготовка майбутніх фахівців має здійснюватись із урахуванням існуючих і перспективних вимог, що висуває до неї діяльність.

Згідно Є. Клімову [16], виділено п'ять схем професійної діяльності: «Людина-Природа», «Людина-Техніка», «Людина-Знак», «Людина-Образ», «Людина-Людина». Менеджер як член трудового колективу і потенційний керівник, є включеним в систему типу «Людина-Людина». Людині даної професійної схеми властиве: 1) вміння керувати, вчити, виховувати, «здійснювати корисні дії з обслуговування різних потреб людей»; 2) вміння слухати і вислуховувати; 3) широкий кругозір; 4) мовна (комунікативна) культура; 5) «душевна спрямованість розуму, спостережливість до проявів почуттів, розуму і характеру людини, до її

поведінки, уміння або здатність подумки представляти, змоделювати саме його внутрішній світ, а не приписувати йому свій власний або інший, знайомий з досвіду»; 6) «проектувальний підхід до людини, заснований на впевненості, що людина завжди може стати краще»; 7) здатність співпереживання; 8) спостережливість; 9) «глибока і оптимістична переконаність у правильності ідеї служіння народові в цілому»; 10) рішення нестандартних ситуацій, 11) високий ступінь саморегуляції.

Аналізуючи склад дій для різних типів професій, зазначається чотири групи дій: рухові; пізнавальні (гностичні) дії, куди входять дії сприйняття, уяви і логічні дії; дії міжособистісного спілкування; дії по узгодженню зусиль. Менеджер, як суб'єкт діяльності, здійснює всі ці дії (в меншій мірі дії першої групи). Це визначає різнобічність інтелектуальної та поведінкової культури менеджера як її суб'єкта.

У зв’язку із відміною понять ОКХ й ОПП підсумки навчання тепер висвітлюються в термінах компетенцій й результатів навчання, що передбачає розширення можливостей ВНЗ у виборі освітніх програм, а професійна підготовленість фахівця відповідати вимогам, щодо його професійної компетентності.

Професійні компетентності поділяють на загально-професійні (залежно від виду діяльності) та профільно-професійні компетентності. До загально-професійних компетентностей відносять такі: загальноекономічна, аналітична, планово-економічна, управлінська, організаційна, технологічна, контрольна, навчально-методична, дослідницька. З їх допомогою характеризуються здатності фахівця використовувати теоретичні основи їхньої професійної діяльності на теоретичному та методологічному рівнях. Профільно-професійні компетентності відображають професійні вимоги до випускника в конкретній професійній галузі відповідно до кваліфікаційного рівня [73].

Здатність менеджера вирішувати різні проблеми професійної сфери зумовлено оволодінням ним багатофункціональними професійними

компетентностями. Але оволодіння професійними знаннями на високому рівні – обов'язкова, але не недостатня умова для успішної професійної діяльності. Вони повинні розвинути індивідуально-психологічні якості та оволодіти професійною майстерністю з урахуванням інтенсивних змін сучасного світу. У західній літературі досить поширена теорія «Great + Men», яка передбачає, що діяльність керівника з одного боку, визначається не якістю його професійної підготовки, не сумою знань, умінь і навичок, а наявністю у нього відповідних особистісних властивостей, які забезпечують управління ситуацією. Досліджуючи необхідність наявності лідерських якостей у майбутніх менеджерів ми розробили і надаємо практичні рекомендації для цілеспрямованого їхнього формування під час професійної підготовки.

Професійна спрямованість є невід'ємною ознакою навчального процесу, це означає, що кожен викладач дисциплін циклу професійної та практичної підготовки повинен усвідомлювати, які професійні вміння слід відпрацьовувати у процесі вивчення окремого курсу. Якщо викладач вищого навчального закладу чітко поставить перед собою перспективне педагогічне й методичне завдання і визначить, які інтелектуальні, моральні, освітні, фахові та фізичні якості потрібні майбутньому менеджеру, то він без ускладнень зможе підготувати конкурентоспроможного фахівця. Цілеспрямоване професійне виховання студентів відіграє значну роль при формуванні професійної компетентності, оскільки від рівня сформованості професійних інтересів залежить професійна підготовка сучасної молоді [73]. Сучасний фахівець з менеджменту повинен володіти цілою системою знань, до якої входять соціальні, гуманітарні, культурологічні, історичні, правові, екологічні знання тощо, а також декількома іноземними мовами й сучасними комп'ютерними технологіями.

Психологічна ж характеристика діяльності фахівця економічної сфери зумовлена такими специфічними особливостями (за П. Хейне):

– великою різноманітністю професійної активності;

– підвищеною відповідальністю за стан ресурсів і результати діяльності (за себе, інших, за справу в цілому, стан фінансів, за прийняті рішення);

– творчим характером діяльності з урахуванням дефіциту інформації, часу та коштів;

– особливою роллю комунікативних функцій, оскільки управлінська діяльність відбувається за допомогою спілкування, роботи з людьми;

– високою загальною нервово-психічною напруженістю [36].

Отже, праця спеціаліста з управління виходить за межі виключно менеджерських дисциплін й ґрунтується не лише на організаційних, управлінських та економічних аспектах.

Питанням формування змісту професійної підготовки у сучасній літературі дослідники привертають достатньо уваги. Одним із розповсюджених підходів є діяльнісноорієнтована концепція, розроблена В. Ледньовим. Відповідно до її положень, для визначення програми курсу професійної підготовки потрібно:

– визначити необхідну функціональну структуру професійної діяльності фахівця відповідно до рівня його кваліфікації;

– визначити структуру діяльності;

– виділити елементи сукупності структури професійної підготовки й розкрити кожний з цих елементів [89].

О. Коваленко визначає, що у формуванні навчальної програми професійної підготовки необхідно виділяти не тільки необхідні елементи, але й зв’язки між ними, поєднавши їх у деяку систему, визначивши логіку й послідовність вивчення. Побудова програм професійної підготовки полягає в тому, що їхньою початковою одиницею є нерозкрите ціле, яке згодом розмежовується шляхом поглибленого вивчення її елементів. Такий тип побудови програм можна характеризувати як метод навчання по спіралі, коли на кожному з етапів поглиблюється та конкретизується

уявлення про елементи професійної діяльності [69]. Беззаперечним є те, що зміст професійної підготовки студентів повинен бути максимально пов'язаний з їх майбутньою діяльністю. Модель такої освіти можна представити таким способом. У початковий момент часу, коли у студента є тільки «професійне незнання», будується модель професії, показуються її зв'язки із загальнокультурними знаннями і її місце в загальносоціальному світі. Цим генерується вихідний образ професії у студентів і формується образ себе в ній. На другому етапі навчальний матеріал вибудовується по принципу підвищення якості, що ґрунтується на досягненнях науки; вивчаються наукомісткі технології, сучасні професійні знання. Це дозволить сформувати у студентів наочні і змістовні уявлення про розвиток професії, про рух професійних знань. Ще можливий і третій етап, заснований на застосуванні отриманих теоретичних знань при вирішенні практичних задач, що дозволяє студентам здобувати реальні вміння й навички у професійній діяльності, дозволяє засвоювати професійні методології [195].

Отже, важливим повинен стати не тільки систематизований підхід до одержання знань і формування вмінь і навичок, але і прищеплювання студентам бажання навчатися, розуміння необхідності неперервної освіти, самовиховання й постійного самовдосконалення протягом усього життя.

Як стверджує І. Бех «надзвичайно важливим на ранніх етапах становлення та осмислення студентами свого ціннісного простору є уміння бачити його зв'язок з метою і завданням обраної професії, а також залучення до спеціально організованої роботи з розвитку своїх змістовних орієнтирів» [цит. по 164, с. 120].

Для ефективного перебігу цього процесу необхідно, щоб дотримувалися певні вимоги:

1. відповідність змісту дисциплін професійній орієнтації майбутніх управлінців;

2. активізація діалогової взаємодії всіх учасників педагогічного процесу;

3. запровадження сучасних технологій, інтерактивних форм і методів навчання;

4. створення довірливої атмосфери і позитивного емоційного фону педагогічної взаємодії;

5. дотримання девізу «Жодного заняття без досягнень!».

Завдання професійної підготовки майбутніх менеджерів з метою формування лідерських якостей ми вбачаємо в наступному:

1. завдяки застосуванню сучасних педагогічних технологій і спеціально розробленим практичним вправам формувати у студентів уміння дивитися на життя з позитивної точки зору, чинити опір психофізіологічному напруженню, здатність здійснювати усвідомлені вчинки, започатковувати свої рішення у різних сферах суспільного життя, навички активної комунікації, здатність ефективно впливати на оточення, переосмислювати свій досвід та спрямовувати активний особистісний розвиток на досягнення певного життєвого успіху;

2. приділяти особливу увагу не тільки оволодінню студентами теорії, а й технології управлінської діяльності, використовуючи для цього вправи на розвиток системного мислення і використання системного підходу в аналізі управлінських проблем і ситуацій, ознайомлення з мистецтвом впливу на людей і вмінням переконувати в необхідності виконання тих дій, які необхідні для досягнення наміченої мети;

3. робити акцент на морально-етичних принципах, духовних, культурних та загальнолюдських цінностях. Сприяти формуванню думки, що без твердих моральних переконань не можливо стати ефективним менеджером-лідером, у якого склалися довірливі стабільні відносини як з партнерами, так і з підлеглими;

Мету такої підготовки ми вбачаємо у наступному: у процесі отримання професійної освіти актуалізувати психолого-педагогічні знання, розвивати на

їх основі відповідні управлінські вміння та навички, що є складовою основних компетентностей майбутніх менеджерів і сприяють сформованості творчої, всебічно та духовно розвиненої особистості майбутнього управлінця з вираженими лідерськими якостями, яка здатна до постійного самовдосконалення та можливості проявити високий рівень конкурентоспроможності на ринку праці. Тому, надаючи студентам необхідні теоретичні знання з педагогіки та психології й показуючи їх тісний практичний зв'язок з управлінською діяльністю, ми сприятимемо формуванню в них професійно значущих якостей, а саме лідерських якостей, сутність яких розкрито й обґрунтовано у нашому дослідженні.

Згідно новому переліку (2015 р.) галузь знань 07 Управління та адміністрування містить наступні спеціальності: «Облік та оподаткування» (071); «Фінанси, банківська справа та страхування» (072); «Менеджмент» (073); «Публічне управління та адміністрування» (074); «Маркетинг» (075); «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (076).

Підготовка фахівців зі спеціальності «Менеджмент» (шифр спеціальності 073) першого (бакалаврського) рівня вищої освіти з отриманням кваліфікації «Бакалавр з менеджменту» передбачає вивчення дисциплін (загалом 240 кредитів EKTS), які розподілені в наступні розділи навчального плану: дисципліни загальної підготовки, дисципліни професійної підготовки (за спеціальністю й за спеціалізацією) та дисципліни вільного вибору студентів.

Кожний з навчальних предметів професійного циклу виконує свою функцію у формуванні системи знань зі спеціальності і містить відповідні йому компоненти наукових знань про загальні об’єкти вивчення. Змістом підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» є надання студентам такого рівня та обсягу знань, який дозволяє їм вирішувати на високому рівні професійні задачі на промислових підприємствах різних форм власності, у державних установах, а також у науково-дослідних і дослідно-конструкторських організаціях (магістри).

Вивчення особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів дозволило схарактеризувати основні види і форми занять. Більшість лекційних занять із дисциплін «Менеджмент», «Самоменеджмент», «Операційний менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Стратегічне управління», проводиться у вигляді монолекцій із повідомленням матеріалу. Проте останнім часом намітилася позитивна тенденція використання сучасних інформаційних технологій: застосування викладачами технології мультимедіа, що у свою чергу дозволяє реалізувати більшість методів навчання, на якісно новому рівні здійснювати контроль пізнавальної діяльності студентів. Багаторічні дослідження педагогів й психологів підтверджують той факт, що сполучення методів усного викладу матеріалу дають найкращі результати у поєднанні з наочними й практичними методами, з методами активізації сприйняття.

Значну частину навчального часу у вищій школі займають практичні й семінарські заняття. Особливу роль занять можна підкреслили відомим висловом філософі Конфуція: «Скажіть мені, і я забуду. Покажіть, і я запам’ятаю. Дайте можливість обговорити, і я зрозумію. Дайте можливість навчити іншого, і я досягну досконалості» [45].

Слово «семінар» походь від латинського слова «seminarium» – розсадник і пов’язане з функціями «посіву» знань, переданих від педагога до учня та студента. Це форма групових занять із якого-небудь предмета або теми студентів вузів, учнів середньої школи та ін., що відбуваються під керівництвом викладача [122].

Під час проведення семінару найкращим чином встановлюється контакт з аудиторією та здійснюється продуктивний процес педагогічного спілкування між викладачем і студентами.

Існують різноманітні класифікації семінарів: випереджувальні, навчальні, узагальнюючі (підсумкові) [152], за метою і змістом навчального матеріалу (семінар запитань і відповідей, розгорнута бесіда,

дискусія, конференція, «мозковий штурм»…); за формою проведення (вільна, реферативна, змішана); за метою, завданням і змістом (розгорнута бесіда, коментоване читання, розв'язання задач, екскурсія); за дидактичною метою (семінар поглибленого вивчення курсу, спецсемінар дослідницького типу…) [13].

Навчальні плани підготовки бакалаврів передбачають проведення переддипломної практики на 4-му курсі. Практики бакалаврів проводяться на підприємствах різних форм власності.

Як правило, практика є інформаційною базою для виконання дипломних робіт. Метою переддипломної практики є формування висококваліфікованих фахівців, підготовлених до активної творчої професійної і соціальної діяльності, які вміють самостійно опановувати нові знання і підвищувати професійний рівень. Даний вид практики проводиться з метою закріплення і практичного використання знань і навичок, отриманих студентом за весь попередній період навчання. У цей період проводиться збір матеріалів для дипломної роботи. Тривалість практики – 8 тижнів. Кількість кредитів – 6. Форма контролю – диференційований залік.

Отже, активна участь студентів у практичній діяльності дозволить користуватися широким спектром управлінських методів і способів, розвине уміння планувати свою професійну діяльність, а це, у свою чергу, сприятиме переходу від «неусвідомленої компетентності» до «усвідомленої компетентності» майбутніх менеджерів [77].

Перша стадія – «неусвідомлена некомпетентність» (рис. 2.1). Під час навчання майбутні менеджери не усвідомлюють, що результативність їхньої роботи не відповідає вимогам, що висуваються. Це, у свою чергу, перешкоджає навчанню з причини відсутності необхідності покращення своєї роботи. Мета викладача на цьому етапі – актуалізація у студентів стану неусвідомленої некомпетентності й необхідності підвищення свого

професійного рівня. Це досягається за допомогою зворотного зв'язку й активізації самоаналізу.

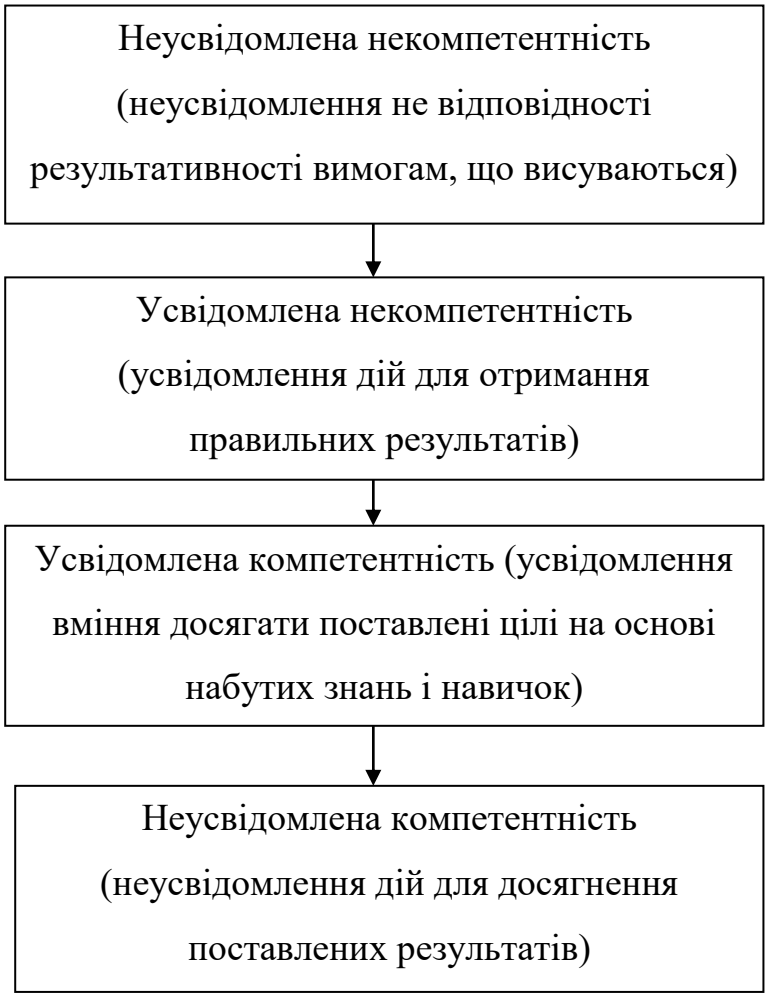


Рис. 2.1. Стадії формування неусвідомленої компетентності

Друга стадія – «усвідомлена некомпетентність». Характеризується початковим орієнтуванням в обраній сфері, розумінням того, що потрібно робити для отримання правильних результатів. Усвідомлення кола знань, яке ще не опановано.

Третя стадія – «усвідомлена компетентність». Основними характеристиками цієї стадії є вміння майбутнього керівника виконувати поставлені задачі на основі набутих знань і навичок. Аналізуючи свої досягнення необхідно постійно продумувати свої дії, консультуватися

стосовно правильності своїх досліджень. Переходу в цю стадію сприятиме проблемне навчання, самостійне вивчення окремих питань, аналіз ситуацій, ділові ігри, тренінги, дискусії тощо.

Четверта стадія – «неусвідомлена компетентність». Вона характеризується зосередженням на виконанні поставлених задач, а не на методах їхнього досягнення. Усі дії правильні, доведені до автоматизму і все частіше стають звичками. Це – найвищий рівень професійно компетентності. Досягається він практикою, постійним закріпленням досвіду й розвиненим на високому рівні самоменеджментом.

Проходження студентами всіх зазначених стадій і підготовка для входження у майбутню професійну діяльність можливе за умови якісної професійної підготовки майбутніх менеджерів, що включає формування професійних і творчих здібностей, лідерських якостей, що є основою активного особистісного саморозвитку.

2.2. Обґрунтування педагогічних умов формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки

Проблема вибору та дослідження оптимальних педагогічних умов, які б забезпечили успішність формування у студентів різноманітних якостей, є досить актуальною. У рамках нашого дослідження формування лідерських якостей майбутніх менеджерів повинно складати цілісну систему, а ефективне її функціонування стане запорукою успішного професійного становлення молодих фахівців.

Педагогіка вищої школи педагогічними умовами вважає сукупність заходів (способів), які забезпечують досягнення студентами та викладачами певного рівня діяльності [4]. І. Серьогіна [182] вважає педагогічні умови тим середовищем, в якому стає можливим будь-який процес, а розробляння та впровадження їх у практику вищої школи дозволяє, без значних витрат матеріальних засобів та зусиль, отримати максимальний педагогічний ефект. З іншого боку, педагогічні умови є

формою педагогічної діяльності з метою формування висококваліфікованих фахівців і забезпечення при цьому виконання державного стандарту з освітньої діяльності [187].

У сучасній педагогічній науці виділяють внутрішні, зовнішні, суб'єктивні, об'єктивні, особистісні та ситуативні умови [92]. Їх можна об'єднати у дві групи – одна з яких стосується особистості того, кого навчають, а друга – впливу різноманітних факторів зовнішнього середовища на досягнення поставленої педагогічної мети.

До внутрішніх умов відносять наявність здібностей, особистісних якостей суб'єкту, що посилюють результативність педагогічного впливу. Під зовнішніми умовами мають на увазі вплив особистості педагога, а також всієї педагогічної діяльності на отримання знань, умінь і навичок та на розвиток певних рис людини.

Внутрішні суб'єктивні умови Р. Лозовська [92] пропонує визначати у відповідності із розумінням спрямованості навчання на розвиток професійно значущих якостей майбутнього фахівця і виділяє такі індивідуальні здібності, на які треба спиратися і на які треба орієнтуватися:

1. здатність до саморозвитку (здатність до рефлексії, творче мислення, прагнення до самопізнання, сила волі, прагнення до самовдосконалення тощо);

2. прагнення до розвитку гуманних якостей характеру: милосердя, доброзичливості, чуйності, уважності, щирості, комунікабельності, співчуття тощо;

3. професійно-значущі якості, що дозволяють успішно працювати в колективі: впевненість, професійна інтуїція, здатність співвідносити свої цілі та дії з цілями та діями інших людей, розуміти особистість кожної людини, створювати довірливі відносини;

4. пізнавальна активність (прагнення до накопичення професійних знань та вмінь, розширення світогляду, набуття професійного досвіду).

Автор також зазначає, що це – ідеальний набір внутрішніх суб'єктивних умов. У реальному житті студенти можуть володіти ними в більшій чи меншій мірі, а деякі можуть бути розвинені недостатньо. У такому випадку з'являється необхідність створення зовнішніх психолого-педагогічних умов для розвитку в студентів внутрішнього потенціалу [92].

Зовнішні об'єктивні умови складають сукупність спеціально створених обставин, які виділяють на основі того, що в процесі взаємодії з культурно-освітнім середовищем ВНЗ повинно відбуватися удосконалення внутрішнього світу студента, розуміння ним цінностей та важливості майбутньої професійної діяльності [92].

Багато вчених приділяли увагу визначенню педагогічних умов для формування лідерських якостей. Ми звели їхні пропозиції до таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Педагогічні умови для формування лідерських якостей майбутніх менеджерів

	П.І. науковця	Запропоновані педагогічні умови
1.	О. Кін (у студентів) [66]	Забезпечення різнопланової діяльності для особистості; створення самоврядування, яке може служити полем різних видів діяльності; створення умов для навчання в різних формах, як основного виду діяльності; формування колективу.
2.	О. Долгопол (у молодших спеціалістів ресторанного бізнесу) [48]	В умовах навчання та самонавчання.
3.	С. Тарасова (у майбутніх менеджерів) [191]	Під час створення спецкурсу «Лідер» впровадження інтерактивних методик з використанням «Тестів» самоконтролю.

Продовження Табл. 2.1

4.	К. Базарова (у керівників) [14]	Умови, що виникають під час організації спільної діяльності за спільно-творчим типом.
5.	Т. Вєжевіч (в учнів) [26]	Умови, які забезпечують включення дітей у виконавчу діяльність.
6.	К. Сайкіна (у студентів у ВНЗ США) [170]	В умовах самостійного опанування нового досвіду, аналізу своєї діяльності, прийняття рішень в умовах, що наближені до реальної професійної діяльності.
7.	О. Гунічева (у членів студентського активу ВНЗ) [44]	В умовах забезпечення оптимального співвідношення педагогічного керівництва і самоуправління в життєдіяльності студентських колективів.
8.	А. Зоріна (у студентів) [56]	Включення студентів, разом з викладачем у спільну творчу діяльність, організація особистісно-орієнтованої взаємодії і педагогічної підтримки лідерських проявів студентів.
9.	Л. Конишева (у студентів) [75]	Участь у роботі органів самоврядування, шляхом включення в різноманітну за змістом і формами діяльність.
10.	І. Морозов (у студентів ВНЗ) [112]	Шляхом включення спеціалізованих тренінгів з розвитку лідерських якостей у навчальний процес вузів.
11.	Н. Сушик (в учнівської молоді) [189]	Шляхом участі в основних видах діяльності: навчальній, виховній, дослідницько-пошуковій, проективній, громадській, представницькій.
12.	С. Новікова (у майбутніх менеджерів) [119]	Введення педагогічної діагностики професійно-особистісного розвитку для актуалізації прагнень студентів до лідерського зростання; формування успішного лідерського досвіду майбутніх менеджерів шляхом застосування на заняттях тренінгових методів; закріплення лідерської моделі поведінки студентів у підготовці управлінських рішень в ситуації групової взаємодії.

Продовження Табл. 2.1

13.	В. Саляхов (у майбутніх менеджерів) [178]	Виділення сукупності педагогічних засобів, які націлені на методичне забезпечення процесу професійної підготовки – провідних і супутніх. Провідні типи педагогічних ситуацій: індивідуально-лідерські, управлінсько-лідерські, комунікативно-лідерські. Супутні – творчі завдання, гумористичні сюжети, тренінги, ігри (рольові, ділові), виховні заходи, різноманітні свята, залучення студентів до участі в конкурсах, висування студентських ініціатив, розробляння проектів, участь у грантах.
14.	Н. Семенченко (у майбутніх учителів) [181]	Урахування специфіки формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності, розвиток у майбутніх учителів стійкої мотивації до формування якостей лідера; стимулювання рефлексивного ставлення до процесу формування лідерських якостей; здійснення постійного моніторингу рівня сформованості у студентів лідерських якостей.
15.	О. Євтіхов [52]	Створення ситуації для успішної реалізації лідерської поведінки в процесі міжособистісної й міжгрупової взаємодії, у процесі моделювання ситуацій професійної діяльності та внутрішньогрупової взаємодії.
16.	Н. Юртаєва (у менеджерів) [204]	Використання в навчальному процесі психолого-акмєологічних технологій, які сприятимуть прогресивному розвитку особистості, стимулювання творчої активності й самостійності студентів, оптимізація міжособистісної взаємодії студентів і педагогів у навчальній діяльності, професійна спрямованість навчання.
17.	В. Ягоднікова (у старшокласників) [206]	В особистісно-орієнтованому виховному процесі: урахування особливостей і розвиток мотивації лідерства старшокласників; забезпечення цілеспрямованого розвитку лідерських якостей старшокласників шляхом організації учнівського колективу, самоврядування і школи лідера; створення стимулюючого і розвивального середовища з використанням інтерактивних форм роботи (КТД, тренінги, рольові ігри); створення гуманних відносин суб'єктів виховання.

Спираючись на попередній досвід та на власні дослідження, ми виокремили педагогічні умови, які б у сукупності забезпечили оптимальні можливості формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки, а саме:

1. використання інноваційних технологій контекстного та інформаційно-комунікаційного навчання для формування мотивації створення ситуації успіху;

2. удосконалення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки;

3. оптимізація змісту професійної підготовки студентів, спрямованої на їх самовдосконалення, з урахуванням структурної моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Чим краще будуть створені та підготовлені умови, тим кращі результати професійної діяльності викладача, що впливає на рівень сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Розглянемо детальніше кожну з цих умов.

«Використання інноваційних технологій контекстного та інформаційно-комунікаційного навчання для формування мотивації створення ситуації успіху»

Однією із найважливіших умов для формування лідерських якостей майбутніх менеджерів ми вважаємо створення на лекційних та практичних заняттях ситуацій успіху. Саме успіх Т. Бендас [17] вважає неодмінним атрибутом лідерства. За визначенням І. Русинки «успіх – це послідовне досягнення визначених особистих цілей, до яких людина ставиться серйозно» [167]. І. Серьогіна вбачає у створенні ситуації успіху можливість досягти значних результатів як одному студентові, так і всьому колективові, тому, що вона є «суб'єктивним психічним станом задоволення, наслідком фізичного або морального напруження виконавця

справи» [182, с. 156]. На думку І. Беха [21], почуття успіху відіграє ключову роль у психічному розвитку індивіда, оскільки воно безпосередньо пов’язане з його природною активністю як основою породження всіх майбутніх видів діяльності й життєдіяльності загалом. Це почуття братиме участь у формуванні та розвитку людини як особистості, адже визначатиме мотиваційну систему як його рушійну силу.

Досліджуючи особливості організації навчального процесу у вищій школі, С. Архангельський також наголошує на необхідності наявності позитивного емоційного стану у викладачів та студентів. Так, пригадуючи висловлювання А. Ейнштейна, він помітив, що під впливом позитивних емоцій час «пришвидшується», а під впливом негативних – «уповільнюється» [7, с. 168].

На думку авторського колективу на чолі з М. Гриньовою [141] успіх у будь-якій діяльності надихає й окриляє людину, підсилює інтерес до цієї діяльності, а поразки, невдачі, непосильні труднощі, навпаки, розчаровують, засмучують, знижують інтерес.

Науковці застерігають – постійні невдачі можуть викликати негативні емоції, страждання, пов’язані з вразливістю самолюбства, комплексом неповноцінності в колективі, відчуття принизливого стану з боку товаришів та ін. [141]. Позитивний емоційний фон, навпаки, справляє дієвий вплив на формування таких же почуттів, «розкріпачує» психіку, різко підвищує працездатність, а також призводить до змін у зовнішньому вигляді: змінюється вираз очей, з’являються своєрідність у жестах, особливі відтінки голосу та ін. [137].

С. Данилюк також вважає, що створення відповідного емоційного настрою є важливою умовою успішного перебігу процесу навчання та наводить точку зору С. Рубінштейна, який зазначає, що «для того, щоб студент по-справжньому включився в роботу, слід зробити поставлені в ході навчальної діяльності завдання не лише «зрозумілими», а й внутрішньо приємними студентам…» [47, с. 118]. Автори Р. Нізамов та

Ф. Науменко [133] навіть сформулювали принцип емоційності та мажорності всього процесу навчання, які, на їхню думку, відображають специфічні особливості навчального процесу.

Ситуація успіху вимагає врахування індивідуальних особливостей особистості, а досягнення успіху – продуктивної активності індивіда в різних видах діяльності [46]. Завдання викладача в навчально-виховному процесі – підкреслювати успіхи студентів. Відзначений в особистісній формі, або перед всією аудиторією студент буде намагатися й надалі досягати ще більших успіхів. Позитивні емоції переживання, закріплені у свідомості, викликають бажання розвиватися далі [136]. На думку О. Артеменко [4] успіх – це не тільки піднесена сфера діяльності особистості, пронизуючи всі сфери життєдіяльності людини й являючи собою її якісну характеристику, він є основою удосконалення всіх сутнісних людських сил. Автор погоджується з А. Бєлкіним, який вважає, що успіх виступає засобом досягнення успішності та стає ефективним, коли він:

1. поданий усім розмаїттям умов і способів для його створення;
2. формується на всіх етапах взаємодії студента та викладача;
3. реалізується викладачем з урахуванням особливостей і здібностей кожного студента під час організації пізнавальної діяльності;
4. сприяє переведенню навчального процесу з рівня педагогічної взаємодії на рівень особистісної взаємодії [4].

Отже, успіх повинен стати джерелом натхнення та ціннісною метою в роботі менеджерів-лідерів, а створене ними середовище успіху – необхідною умовою ефективної роботи управлінця та всього колективу. Створюючи відповідні педагогічні умови ми передбачаємо таку тісну творчу взаємодію викладача і студента, під час якої студенту буде надаватися можливість відчути радість хоча б найменшої перемоги над самим собою та спостереження зростання професійної досконалості, а викладачеві – можливість проектування та корегування відповідних

ситуацій і застосування індивідуального підходу до кожного студента. Для досягнення цієї мети підготовка до практичних і лекційних занять та їхнє проведення повинно відбуватися у декілька етапів:

1. діагностика сформованості існуючих лідерських якостей студентів;

2. моделювання майбутніх ситуацій із врахуванням можливих відхилень;

3. налаштування студентів на перспективу обов'язкового досягнення успіху та перемоги над собою;

4. створення системи мотивації необхідності досягнення успіху та подолання труднощів під час моделювання майбутньої професійної діяльності;

5. організація діяльності студентів на цілеспрямоване подолання труднощів;

6. співпраця викладача і студента у створеному відповідному емоційному та етичному просторі;

7. оцінювання та аналіз сформованих якостей, обов'язкове позитивне підкріплення хоча б найменших досягнень;

8. обговорення перспективи та етапів подальшої роботи.

За нашим очікуванням створення ситуації успіху в майбутніх менеджерів під час опанування дисципліни «Менеджмент» дозволить змістити акценти з фізичного, інтелектуального напруження, що виникає під час навчальної діяльності на емоційне задоволення від процесу отримання знань, яке слугуватиме домінуючим мотиваційним компонентом та орієнтиром майбутньої успішної управлінської діяльності керівника-лідера. Ефективній організації цього процесу сприятиме використання потенційних можливостей змісту дисципліни, а також застосування сучасних технологій навчання.

Під терміном «педагогічна технологія» науковці розуміють особливий соціально-освітній феномен вищих навчальних закладів,

відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, тісно пов'язана з ним багатогранними зв'язками [207, с. 59].

Аналізуючи власний досвід роботи у ВНЗ та наукові праці [146, 184, 207, 186], ми вважаємо, що найбільш ефективним для формування якостей лідера у майбутніх менеджерів буде застосування інноваційних технологій контекстного навчання та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Ці інтерактивні технології є досить актуальними, адже сприяють більш повній активізації взаємодії студентів і викладача.

Сутність поняття «інтерактивні технології» визначаються О. Пометун [146] як спеціальна форма організації пізнавальної діяльності, яка має конкретну передбачену мету – створити комфортні умови для навчання, за яких той, хто навчається, відчуває свою успішність, інтелектуальну спроможність. При інтерактивному навчанні учасники навчального процесу мають змогу обмінюватися інформацією, спільно вирішувати проблеми, моделювати ситуації, оцінювати дії колег і власну поведінку [184]. Щоб таке навчання було максимально ефективним, під час професійної підготовки студентів – майбутніх менеджерів, ми дотримувалися правила постійної зміни видів навчальної діяльності: робота в малих групах (вправи «Комунікаційні мережі», «Комунікаційні перешкоди»), дискусії, практичні вправи («Мотивування», «Увійди в роль», «Кар'єра») тощо. Це дозволило зробити процес засвоєння знань більш ефективним, інтенсивним, вмотивованим. Студенти із зацікавленістю виконували творчі завдання, вирішували проблемні ситуації, вільно висловлювали власні думки, отримували задоволення від успішної роботи та мали змогу відчути себе у ролі менеджера-лідера.

Контекстне навчання передбачає засвоєння студентом навчальної інформації у контексті власної практичної дії та вчинку, наближених до предметного і соціального контекстів професійної праці як системи внутрішніх і зовнішніх умов діяльності та поведінки, яка впливає на сприйняття, розуміння й перетворення суб'єктом конкретної ситуації,

надаючи їй індивідуального смислу і професійного значення [43]. За визначенням А. Вербицького [27], розробника технології контекстного навчання, проектування змісту діяльності студентів відбувається не тільки за логікою науки, а й за логікою майбутньої професії. Це надає засвоєним знанням і умінням цілісності, системної організації та особистісної значущості. Ми не випадково зупинили свій вибір саме на цій технології, адже завдяки їй студент – майбутній менеджер – бачить реальну можливість використовувати у майбутній професійній діяльності отримані ним у процесі навчання знання. Так, під час реалізації першої педагогічної умови, студенти моделюють діяльність успішного керівника, розбирають конкретні управлінські ситуації, оцінюють їх з різних точок зору: з позиції управлінця та підлеглого, імітують фрагменти основних складових управлінської діяльності. Навчаючись досягати успіху, вони шукають творчі підходи до вирішення поставлених завдань, постійно опановуючи новий для них шлях. Згодом, цей спосіб поведінки закріплюється і починає розповсюджуватися не тільки на навчальну діяльність, а й на професійну. З цією метою успішно були проведені розроблені автором ділові ігри: «Функції менеджера», «Нарада в начальника», «Свято наближається».

Значного ефекту в процесі професійної підготовки ми отримали під час застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Дослідники вважають ІКТ сукупністю різноманітних технологічних інструментів і ресурсів, які використовуються для забезпечення процесу комунікації, створення, поширення, збереження та управління інформацією. Під технологічними інструментами та засобами при цьому мається на увазі комп’ютерна техніка, мережа Інтернет, радіо- та телепередачі, телефонний зв'язок [150]. Широкі можливості відкривають перед викладачами і студентами хмарні технології: дистанційне проведення лекцій та семінарів, організація інтерактивних занять та конференцій, публікація завдань та оцінок успішності в «хмарі» тощо. Так,

хмарні технології використовувалися нами для надання пропозицій, щодо вибору питань для обговорення на заняттях, а також для студентів, які з поважних причин не могли бути присутніми на лекційних та семінарських заняттях (їм надавалася можливість дистанційного ознайомлення з навчальним матеріалом, відповідей на питання та проходження тестів).

Для забезпечення інтерактивності, умов для навчання студентів рефлексії, вміння самостійно ставити проблемні питання, формулювати уточнюючи питання в процесі навчання було застосовано технологію вебінару. Вебінар – це технологія, яка дозволяє в повній мірі відтворити умови спільної форми організації навчання, використовуючи засоби аудіо-відео обміну даними та спільної роботи з різноманітними об'єктами, незважаючи на те, що його учасники можуть фізично знаходитися в різних місцях [57].

Аналіз наукової літератури, власні дослідження дозволили нам створити модель реалізації першої педагогічної умови (Рис. 2.2).

Друга педагогічна умова –. «*Удосконалення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки».*

Формуючи лідерські якості в майбутніх менеджерів ми повинні надавати зразок для наслідування. Одним із перших таких зразків, на нашу думку, повинен стати безпосередньо викладач. Адже постійне спілкування, тісний взаємозв'язок надасть студентам можливість переймати і знання, і досвід, і манеру поведінки педагога. Відбувається ефект так званої «технології спадковості», коли не тільки засвоюється навчальний матеріал, а підсвідомо копіюються певні риси, стиль поведінки викладача, у тому числі організованість, системність, уміння чітко поставити завдання, забезпечити ефективну діяльність групи на успішне розв'язання проблеми [136]. Як стверджує С. Пазиніч [126], студенти підсвідомо вірять, що навчання дозволить їм стати такими ж цікавими і

змістовними, як і їх улюблені педагоги й тому прагнуть швидше і глибше опанувати відповідні знання і навіть манери своїх авторитетних лідерів.

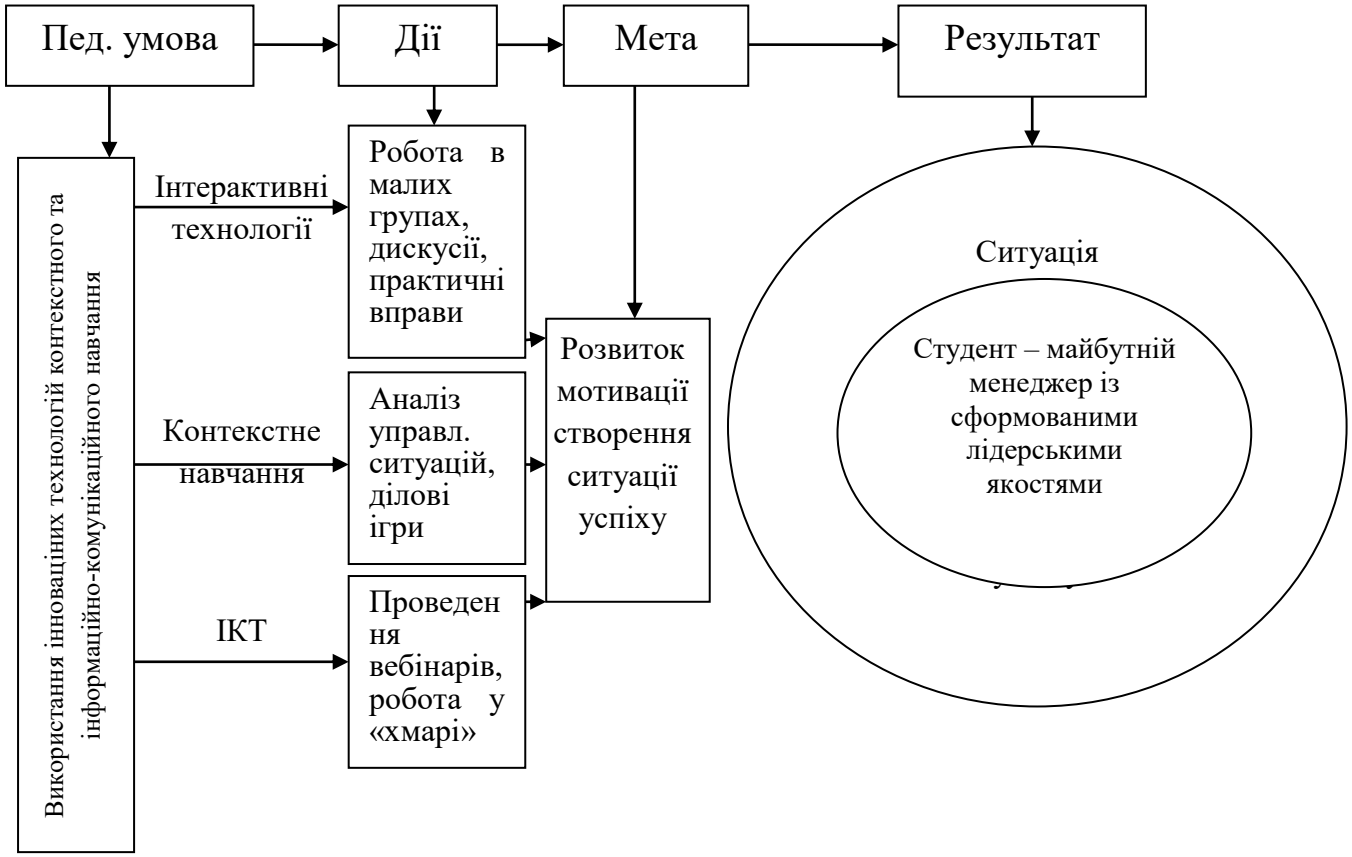


Рис. 2.2. Модель реалізації педагогічної умови – «Використання інноваційних технологій контекстного та інформаційно-комунікаційного навчання для формування мотивації створення ситуації успіху»

Досліджуючи розвиток лідерських якостей студентів у США К. Сайкіна [170] зазначає, що в цьому процесі важливу роль грає викладач, бо він є не тільки наставником і вчителем, але також відіграє роль лідера в студентській групі.

Під визначенням викладач-лідер ми розуміємо високодуховного, високоосвіченого професійного фахівця-педагога, зі сформованими лідерськими якостями: ініціативністю, здатністю до професійної

творчості, до самопізнання, розвинутою емпатією, який постійно самовдосконалюється, шляхом дотримання принципу навчання впродовж життя. Завдяки лідерським якостям такий викладач зможе залучати та утримувати увагу студентів, спрямовувати їхні зусилля на розв'язання складних проблем, зацікавлювати, завойовувати довіру, знаходити творчі шляхи розвитку управлінських ситуацій, вміти вести переговори та долати конфлікти. Перелік основних складових якостей викладача-лідера та їхня взаємодія з проявом лідерства відображено на рисунку 2.3.

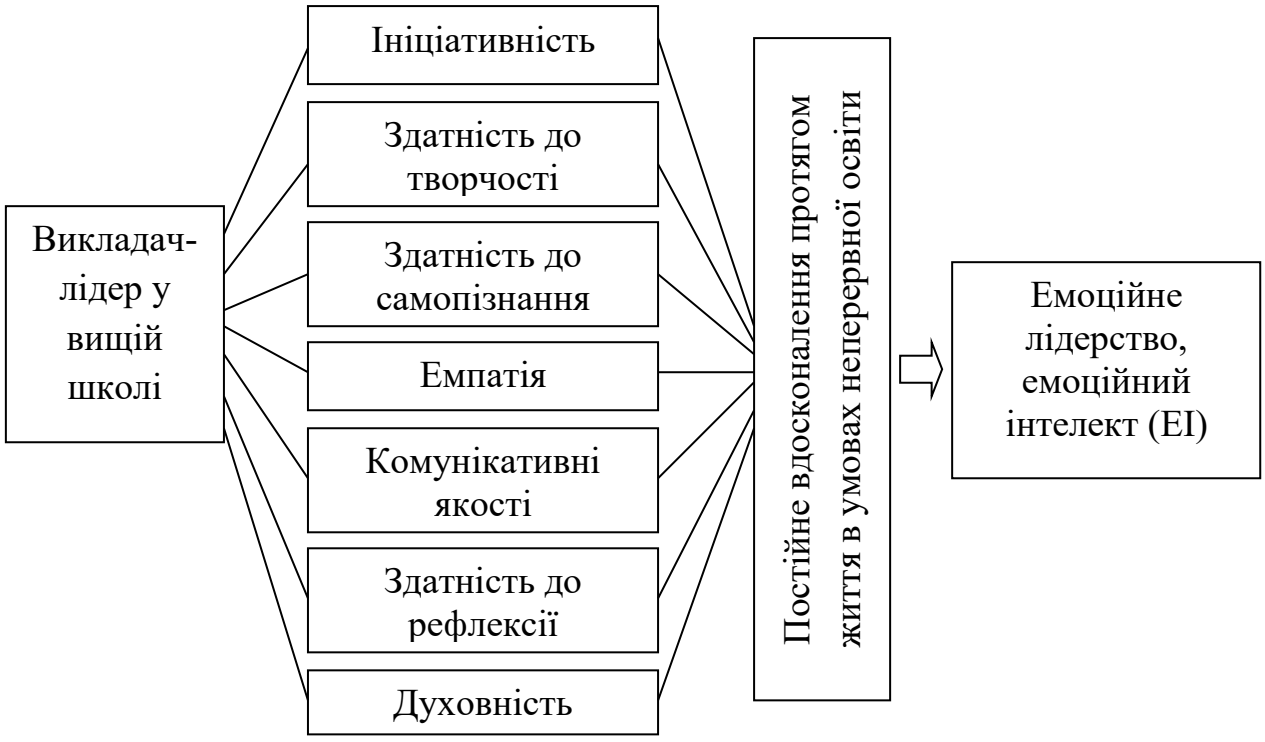


Рис. 2.3. Основні складові якості викладача-лідера у вищій школі

Навчити майбутніх керівників *ініціативності*, як однієї з найважливіших лідерських якостей, викладач зможе, якщо сам буде її проявляти та дотримуватися певних умов. Вважаємо за потрібне взяти до уваги поради з цього приводу, запропоновані В. Кан-Каліком [136]:

1. оперативно організовувати початковий контакт з аудиторією;

2. оперативно переходити від організаційних процедур (привітання, реагування на різні ситуації тощо) до визначеного відповідними цілями ділового та особистісного спілкування;

3. демонструвати власну прихильність та дружелюбність до присутніх в аудиторії, що має сприяти формуванню відповідного почуття;

4. розуміти внутрішню настроєність аудиторії.

Важливою здатністю викладачів-лідерів є здатність до *творчості*. Науковці трактують творчість як системне явище, певну сукупність взаємопов'язаних елементів: творчих здібностей, творчого процесу, ступеню індивідуального розвитку творчих здібностей, якостей особистості, що забезпечують творчу діяльність, яку можна стимулювати і спрямовувати в певну систему [61]. За визначеннями М. Гриньової [141] творчість – це свідома цілеспрямована діяльність людини, яка ставить завдання пізнання і перетворення дійсності, створення нових оригінальних предметів, творів, яких раніше не було. Це складний процес, що протікає нерівномірно, на підйомах і спадах супроводжується сумнівами і знахідками, фантазією, передбачуванням, прогнозуванням.

Досліджуючи сутність та зміст педагогічної теорії О. Падалка [125] наголошує на наступних важливих факторах у творчій діяльності викладача і виділяє ознаки, що включають:

1. педагогічне передбачення;
2. прогнозування ускладнень у процесі спілкування;
3. схильність до оптимальності вибору спільних творчих дій;
4. вимогливу доброту викладача.

Для викладачів-лідерів вищих навчальних закладів важливою є здатність саме до професійної творчості, адже стагнація особистісного розвитку викладача, який вже опанував основи педагогічної діяльності й замкнувся тільки на навчальному процесі є наслідком саме відсутності творчості [135].

На нашу думку, викладач-лідер, який є творчою людиною, сприятиме народженню нових корисних ідей і у своїх студентів. Прищеплення майбутнім менеджерам любові до творчості, в подальшій професійній діяльності допоможе їм у гнучкості та оригінальності мислення, пошуку нестандартних рішень, імпровізації, адже складовими творчого процесу є інтелектуальна діяльність, спрямована на усвідомлення життя, створення нових теоретичних узагальнень, висунення ідей та їхнє активне втілення в життя. Це буде можливим завдяки плідній співпраці у напрямку ведення науково-дослідної роботи, заохочення до участі в науково-практичних конференціях, змаганнях, конкурсах, проведення творчих дискусій, які б не обмежували вільного обміну думок. Усе це буде дієвим, якщо відбуватиметься цілеспрямовано, систематично, із заздалегідь продуманим планом та технологією навчання.

Розвитку творчих здібностей сприяє виконання постійних вправ, а також прояв таких умінь і якостей особистості:

1. уважність при виявленні проблеми, яка поєднується із здатністю генерувати ідеї;

2. схильність до неординарних рішень, поміркованого ризику при пошуку оптимального шляху вирішення проблем;

3. координування наявної інформації для швидкого встановлення взаємозв’язку між ідеями, обставинами і вміння знаходити найефективніший алгоритм;

4. незалежність суджень, що ґрунтується на широкому діапазоні знань, гнучкість мислення для розглядання відомих положень під новим кутом зору;

5. високе працелюбство, діловитість і наполегливість для доведення розпочатої роботи до кінця [141].

Озброєний знаннями створення умов для творчої співпраці такий студент – майбутній керівник-лідер вже у своєму колективі буде

забезпечувати сприятливу атмосферу для максимальної реалізації творчого потенціалу своїх працівників.

Окремо треба наголосити на здатності викладача-лідера до *самопізнання.* Адже такий викладач, який свідомо пізнає свої можливості, набуває статусу носія гуманної педагогіки, реалізує у своїй діяльності ідею професійної майстерності. Аксіомою є те, що віддати можна лише те, що маєш сам. Свідомий процес пізнання викладачем своїх внутрішніх можливостей та використання їх у дієвому досвіді педагогічної праці, здатне пробудити й у студента мотив до пізнання, і, як наслідок, внутрішню готовність до самовдосконалення [198]. Маючи такі важливі навички, майбутній менеджер-лідер вже буде здатен до самоменеджменту – необхідної якості успішного керівника, який має стати прикладом для наслідування серед своїх підлеглих.

Ще однією здатністю, яку, на нашу думку, повинен мати викладач-лідер є *емпатія.* Виступаючи однією із найважливіших компонентів професійної придатності, зокрема педагогічної, вона ще є основою співробітництва лідерів зі своєю командою. У науковій літературі емпатія визначається як проникнення в емоційний стан людини, емоційне розуміння [159]. Це поняття використовується для передання такої єдності людей, коли одна людина настільки переймається почуттям іншої, що тимчасово ототожнює себе з нею, нібито розчиняючись у ній [140].

Емпатія у діяльності викладача буде виявлятися при дотриманні правил певної поведінки:

1. завжди проявляти повагу до внутрішнього світу студентів, визнавати їхнє право на помилку та вибір певної манери поведінки;

2. цікавитися внутрішнім світом молодої людини, співпереживати її успіхам та невдачам;

3. сприймати кожного, кого навчає, як індивідуальність, цінувати його якості та властивості [135].

Таким чином, викладач-лідер, якого шанують та поважають студенти, повинен володіти емпатією у стосунках з тими, кого навчає – майбутніми менеджерами, тим самим надаючи приклад спілкування у колективі, який вони пізніше перенесуть на своїх підлеглих.

Надати студентам приклад професійного спілкування здатен лише викладач, який ним досконало володіє, тому ще однією складовою викладача-лідера ми визначили наявність *комунікативних якостей*. На важливості комунікативних якостей у професійному спілкуванні наголошують О. Падалка [125], С. Пазиніч [126]. Знання його загальних і специфічних особливостей, суттєвих відтінків дасть змогу викладачам удосконалювати свою педагогічну діяльність і закласти «міцні цеглинки» у формування лідерських якостей майбутніх менеджерів, в яких майже 90% їхньої діяльності займає саме спілкування.

У професійному спілкуванні виділяють два взаємопов'язаних аспекти:

1. загальні принципи спілкування, врахування історичних традицій, єдність мети і завдань щодо підготовки висококваліфікованого спеціаліста у ВНЗ;

2. індивідуальні принципи, або його стиль, сукупність конкретних прийомів і засобів, які викладач, залежно від конкретних умов і можливостей навчання та виховання, реалізує у своїй діяльності на основі особистих знань, професійного досвіду, здібностей та вмінь [125].

Розвивати й вдосконалювати вищезазначені якості, що допоможуть йому бути прикладом для майбутніх керівників, викладач-лідер зможе при наявності ефективної умови особистого розвитку – *здатності до рефлексії.* Це поняття трактують як «процес переосмислення та перетворення суб'єктом свого досвіду, що відображає роз'єднання проблемно-конфліктних ситуацій і породжує дієве ставлення цілісного «Я» до власної поведінки і спілкування, до здійснюваної діяльності, соціокультурного і предметного довкілля» [101, с. 438]. Феномен

рефлексії є об’єктом уваги багатьох вчених. Ми погоджуємося з думкою М. Марусинець[101], яка вважає, що тільки розуміючи себе, людина свідомо творить своє життя, реалізується в діяльності, в бутті, яке найповніше відображає її сутність. Задля самовдосконалення особистості викладача, з метою розвитку в нього лідерських якостей, ми розглядаємо проблему педагогічної рефлексії. У науковій літературі педагогічна рефлексія – це діяльність, яка обумовлює здатність особистості до самоаналізу з метою усвідомлення мети і структури своєї діяльності та засобів оптимізації професійної діяльності [135]. Педагогічна рефлексія – це не просто знання і розуміння викладачем самого себе, а й з’ясування того, як інші люди знають і розуміють його особистісні особливості, емоційні реакції, уявлення про щось [4].

Свого часу багато відомих педагогів вказували на необхідність рефлексії саме для педагогів: К. Ушинський «Людина як предмет виховання», В. Сухомлинський «Серце віддаю дітям». У працях П. Блонського, С. Шацького також зазначається роль рефлексії у виробленні відповідального ставлення до життя та допомозі в осмисленні своєї ролі у перетворенні дійсності [101]. Завданням професійно-педагогічної рефлексії є усвідомлення мети, проблем навчально-виховного процесу, а також проблем самопізнання та самооцінювання. Завдяки здатності до рефлексії викладач проявляє ставлення до професійної діяльності, регулює психічні стани, має можливість їхнього оцінювання. Належний рівень розвитку механізмів саморегуляції сприятиме формуванню у викладача нових якостей, які позитивно вплинуть на зміст і спрямованість професійної діяльності [135].

При взаємодії зі студентами М. Марусинець наводить думку А. Хуторського, який пропонує педагогові використовувати будь-який з різновидів навчальної рефлексії: фізичну («встиг – не встиг), сенсорну («відчуття комфорту – дискомфорту»), інтелектуальну («що зрозумів та

усвідомив – не зрозумів, відчув утруднення»), духовну («став краще – гірше, творив чи руйнував себе або інших») [101, с. 439].

Отже, кожен з перерахованих компонентів є важливим елементом ефективного виконання професійної діяльності викладача вищої школи і запорукою визнання його як лідера, який здатен повести за собою та передати максимум свого потенціалу майбутнім менеджерам-лідерам.

Окремо наголосимо на тому, що наявність зазначених якостей у викладача-лідера вищої школи ще не гарантує йому постійного й загального визнання його у цій ролі. Ми вважаємо, що досягнення й підтримка викладачем власного високого професійного рівня можливе в умовах концепції навчання протягом усього життя, або неперервної освіти. Ця ідея далеко не нова (її розвитку присвятили свої дослідження О. Абдуліна, Р. Дейв, А. Дістерверг, І. Зязюн, Я. Коменський, О. Лисова, Л. Сакун, К. Ушинський та багато інших), а в багатьох країнах, таких, наприклад, як Франція, Швеція, Іспанія, Канада, Великобританія, Німеччина, вона офіційно покладена в основу державної політики у сфері освіти.

Яскравими прикладами є особливості життєвого шляху видатних особистостей і педагогів XIX століття П. Грабовського, М. Пирогова Л. Українки, К. Ушинського, І. Франка, Т. Шевченка та ін., які самостійно засвоювали знання та отримували вміння задля особистісного гармонійного розвитку. Так, після отримання волі Т. Шевченко самостійно опрацював історію світу, історію мистецтв, західноєвропейську літературу, французьку мову та ін. [50]. Підкреслюючи роль самоосвіти педагога І. Франко зазначав: «Праця над просвітою народу вимагає цілого чоловіка з усіма його здібностями, вимагає найрізнороднішого знання, а вдодатку й відваги, резолютності, ініціативи і здоровля справді вояцького» [93, с. 25]. Г. Сковорода дуже влучно висловився про необхідність постійного самовдосконалення та самоосвіти: «Не тот глуп, кто не знает, но тот, кто знать не хочет» [87, с. 16]. В. Кулешова та В. Мальована

вважають, що неперервна освіта повинна підкреслювати постійне, цілеспрямоване, творче відновлення й розвиток людини в цілісній педагогічній системі, що створює умови для поліпшення діяльності людини й особистісного вдосконалення через оволодіння новітніми досягненнями науки і власно пошукової активності [84]. Науковці розглядають систему неперервної освіти з двох точок зору – структурної (взаємозв'язок базової й додаткової освіти) та особистісної (систематична й цілеспрямована діяльність з набуття й удосконалення знань, умінь та навичок як у будь-яких видах загальних і спеціальних навчальних закладах, так і шляхом самоосвіти та такою, що дотримується таких принципів: цілеспрямованість у навчанні й вихованні, індивідуалізація навчання, неперервність, системність) [84]. Узагальнюючи погляди вчених, І. Дубровіна [50] самоосвітню діяльність педагога вважає частиною духовного розвитку людини, складову її самовдосконалення. На жаль, в Україні існують і певні недоліки, які гальмують процес неперервної освіти (у рамках післядипломної освіти): слабка матеріальна база, централізований, інституційно-обмежений характер управління, державне фінансування, орієнтація на планову пропозицію, недостатнє використання механізмів саморозвитку і самоосвіти тощо [19].

Говорячи про якості викладача-лідера, необхідно також наголосити й на помилках, які можуть негативно відображатися на результатах виховної діяльності. А. Кірсанова та В. Співакова вказують на основні з них: невміння організувати продуктивне спілкування зі студентами, невміння та небажання вивчити особистість студента, використання стереотипних оцінок особистості та одноманітних шляхів взаємодії, занадто велика кількість дисциплінарних та негативно емоційно забарвлених впливів, невміння орієнтуватися у нестандартних ситуаціях, відсутність прагнення до творчого спілкування [193].

Усвідомлення необхідності наявності у викладачів ВНЗ якостей лідера, безумовно, залежить від професійної компетентності власне самих

викладачів, які ставлять за мету формування лідерських якостей у тих, кого навчають й виховують – майбутніх менеджерів. Але певна частина відповідальності лягає на завідувачів кафедр та педагогічний колектив, який повинен відповідально підходити до підбору викладацького складу та пильно стежити за проявами, так би мовити, «небажаної» поведінки викладачів, яка б могла нашкодити формуванню в майбутніх менеджерів лідерських якостей. Завдання кафедри полягає у здійсненні відповідного професійного спрямування роботи викладача на удосконалення психолого-педагогічної компетентності та створення «лідерського середовища». Цьому сприятиме проведення тематичних конференцій, круглих столів, психологічних тренінгів, дискусій, відкритих занять, вивчення закордонного досвіду під час поїздок у західні університети. Важливим елементом є організація можливості постійного професійного самовдосконалення та створення умов для підвищення кваліфікації.

Ще одним варіантом, на наш погляд, вирішенням проблеми потрапляння у навчально-виховний процес «випадкових», не зацікавлених у досягненні загальних результатів викладачів має стати підвищення рівня духовності окремої людини та, в ідеалі, більшої частини суспільства. Ще Т. Шевченко у своїх висловлюваннях підкреслював, що «освіта, навіть фахова, повинна йти разом із моральним піднесенням людини і виробленням твердих національних характерів» [94, с. 39]. Викладачам, які займаються підготовкою майбутніх менеджерів треба звернути на це особливу увагу, адже зміни в Україні основ соціально-економічного життя в площині «ринок – суспільство» та «громадянин – ринок», а саме в такому вимірі працює сучасний керівник, безумовно, вплинули й на цінності в духовному житті людини. За висловом В. Огнев’юка відносини між людьми перетворилися на безликий функціональний зв'язок двох живих машин, які обслуговують одна одну. За часів Радянської влади у свідомості громадян було сформоване ставлення до підприємництва як до злочинної діяльності та способу особистого збагачення [120]. Перехід до

ринкових умов сьогодні вимагає від молоді готовності до ризику, рішучості у прийнятті відповідальних рішень, самостійності, самодостатності тощо. На жаль, такі моральні якості, як чуйність, жертовність, готовність безкорисливо допомагати людям згадуються молоддю в останню чергу. Духовність викладача-лідера, на нашу думку, повинна бути вираженням його високих моральних принципів, особистої відповідальності, суспільної та природної гармонії. Як зазначив Є. Шарт'є «педагог діє як посол суспільства з його цінностями та нормами» [141, с. 110]. На думку С. Пазиніча педагог повинен сам стати взірцем особистісних чеснот, високої шляхетної людяності, моральної відповідальності [126]. Але нові правила моралі не можуть бути абсолютно новими. У сучасних умовах очевидним і необхідним є повернення до споконвічних національних та загальнолюдських цінностей, які сповідували українці впродовж століть.

Говорячи про необхідність наявності у викладача вищої школи лідерських якостей для формування якостей лідера й у майбутніх менеджерів, варто зазначити, що у їхній професійній викладацькій діяльності психологічно можливим є ділове та емоційне лідерство [66]. Ми погоджуємося з думкою дослідників і вважаємо, що ділове лідерство зазвичай легко досягається педагогом, адже на його боці професіоналізм, краще володіння предметом, здатність організовувати навчальний процес і його формальне головування. Емоційне лідерство створюється набагато складніше. Тут головна роль відводиться здатності викладача емоційно позитивно впливати на студентів. Такий вплив справляють власна захопленість викладача предметом, його бажання передати знання, прояв уважності та терпимості до тих, кого навчає, приємний зовнішній вигляд, уміння триматися в аудиторії [66].

О. Крупський, спираючись на дослідження Д. Гоулмана, визначає такі стилі емоційного лідерства, їхні переваги та недоліки.

Резонансні стилі:

1. ідеалістичний стиль. Цей стиль найбільш ефективний в умовах реорганізації. Для його використання необхідні натхнення та емпатія. Не рекомендується для роботи в аудиторії з нестабільним емоційним станом;

2. повчальний стиль. Доцільність вибору цього стилю зумовлюється високою мотивацією колективу, але може сприйматися і як прояв надмірного контролю;

3. товариський стиль. Викладач повинен володіти навичками роботи у команді, співчуттям, завдяки чому може створити сильний командний дух. Але в деяких випадках при використанні цього стилю можливі випадки нехтування основними цінностями навчального закладу;

4. демократичний стиль. Доцільний в умовах потреби в нових ідеях. Викладач повинен володіти вмінням керувати емоціями, бути відкритим, сприяти змінам, щоб не перетворити діяльність у постійні нескінченні наради.

Дисонансні стилі:

1. амбіційний стиль. Ефективно використовувати за умови роботи із зорієнтованими на високі академічні досягнення студентами. Але у випадках надмірного та недоречного його використання можливе виникнення нестабільності в колективі;

2. авторитарний стиль. Переваги використання цього стилю помітні лише, якщо необхідно ліквідувати застарілі порядки [82].

Говорячи про необхідність наявності у викладача емоційного лідерства, варто розглянути супутнє йому явище – емоційний інтелект (EI). Цей термін виник у 90-х роках і розглядався науковцями як здатність людини розуміти та контролювати свої емоції, а також усвідомлювати емоції та справжні мотиви інших людей [81]. Д. Гоулман [37], автор концепції емоційного інтелекту зауважує, що все більше в ділових колах починають усвідомлювати наявність емоційного інтелекту конкретних людей і організацій, як важливого інгредієнту в рецепті конкурентоспроможності. А. Гуртова, О. Крупський дослідили

взаємозв’язок між емоційністю та конкурентоспроможністю менеджерів: навіть обдаровані студенти не змогли скористуватися своїми знаннями своєчасно, адже не мали орієнтиру на емоційну складову людської поведінки. Людині з високим рівнем ЕІ приписують такі якості: самосвідомість, самоконтроль, емпатія, навички взаємовідносин, мотивація. Таку людину, на думку дослідників одразу помітять, бо вона виділяється на фоні інших комунікабельністю, здатністю увійти в довіру до колективу, «повести за собою». Її, зазвичай, характеризують як надійну, яка вміє налагодити контакт, зрозуміти, самоорганізуватися. Високий рівень емоційного інтелекту прийнято прямо пов’язувати з поняттям лідерства [81].

Прояв емоційного лідерства та емоційного інтелекту у викладача вищої школи найкраще буде можливим у певних умовах. Для забезпечення емоційності навчання С. Щербина та І. Щербина пропонують такі дидактичні умови [202]:

1. Емоційна насиченість змісту навчального матеріалу. Реалізувати цю умову можливо шляхом використання у навчальному процесі цікавих фактів, яскравих прикладів, інформації, що відповідає потребам та інтересам студентів. Ознаками емоційності навчального матеріалу є цікавість для студентів, новизна, незвичність викладу, значущість для майбутньої професійної діяльності, що враховані в сукупності та в комплексі.

2. Використання на різних етапах заняття методів і прийомів навчання з урахуванням їх «емоційного ефекту».

3. Здійснення індивідуального підходу до студентів, врахування особливостей їх емоційної сфери.

4. Створення емоційно-позитивного фону навчання.

Психолого-педагогічною наукою накопичено велику кількість методів і прийомів, що сприяють підвищенню емоційного фону під час

проведення занять. Ми систематизували їх і вважаємо за доцільне використання викладачем-лідером таким чином:

1. налагодження довіри між викладачем і студентами;
2. співробітництво у ситуації прийняття рішень;
3. актуалізація мотиваційних ресурсів навчання;
4. інформаційна та належна емоційна підготовка викладача до занять;
5. володіння викладачем прийомами формування позитивних емоцій (використання міміки та жестів, зміна інтонацій, піднесеність настрою тощо).

Варті уваги запропоновані авторами [202] практичні емоційні прийоми, які доцільно використовувати в процесі викладання:

1. пряме включення. У разі володіння студентами інформації про предмет розмови не варто витрачати час на довгі вступи, а одразу переходити до викладання головного матеріалу;
2. несподіванка. Використання в ході лекції яскравої та несподіваної інформації;
3. драматизація. Передбачає свідому драматизацію подій у процесі виступу, які б сприяли ототожнюванню студентами себе з дійовими особами;
4. гіпербола. Використовується з метою загострення уваги для виявлення причинно-наслідкових зв’язків між подіями;
5. апеляція до авторитету. Посилання викладачем до наукового авторитету та історичний, політичний, життєвий досвід;
6. «провокація». Доцільне використання у випадках необхідності викликати у студентів реакцію незгоди з інформацією, що викладається;
7. спонукання до прийняття рішень. Передбачає створення можливості ознайомлення з усіма аргументами «за» та «проти» будь-якої думки та вирішення проблеми.

Таким чином, викладач-лідер, який переслідує мету виховати майбутнього менеджера-лідера, повинен налагодити з тими, кого навчає, тісний емоційний зв'язок. У відповідь, у процесі навчальної діяльності, закріплюються інтелектуальні почуття студентів: зацікавленість, здивування, впевненість, радість. Опановуючи певний стиль відносин, володіючи емоційним інтелектом, у такого викладача не буде страхів та сумнівів, йому буде легко разом зі студентами досягати мети, передаючи їм потрібні знання та вміння.

Отже, у контексті проблеми формування лідерських якостей майбутніх менеджерів, сутність другої педагогічної умови полягає в підвищенні особливої уваги викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки. Готуючи майбутніх менеджерів до ефективної управлінської діяльності, такий викладач-лідер повинен удосконалювати психолого-педагогічну компетентність і особистим прикладом проявляти ініціативність, здатність до творчості, здатність до самопізнання, здатність до рефлексії, володіти емпатією, мистецтвом професійного спілкування, бути високо моральною, духовною людиною, постійно дбати про свій професійний розвиток у системі неперервної освіти. Модель реалізації цієї умови відображено на рисунку 2.4.

Для досягнення поставленої мети викладач-лідер повинен мати високе почуття відповідальності за результати свого педагогічного впливу, використовуючи у своїй діяльності останні наукові досягнення і постійно підвищуючи свій професійний, культурний, особистісний, педагогічний рівень.

Третя педагогічна умова – «Оптимізація змісту професійної підготовки студентів, спрямованої на їх самовдосконалення з урахуванням структурної моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів».

Проблему оптимізації вивчали у своїх дослідженнях багато вчених: М. Агапова [2], Ю. Бабанський [11], Т. Ільїна [59], З. Ковальчук [70] та інші.

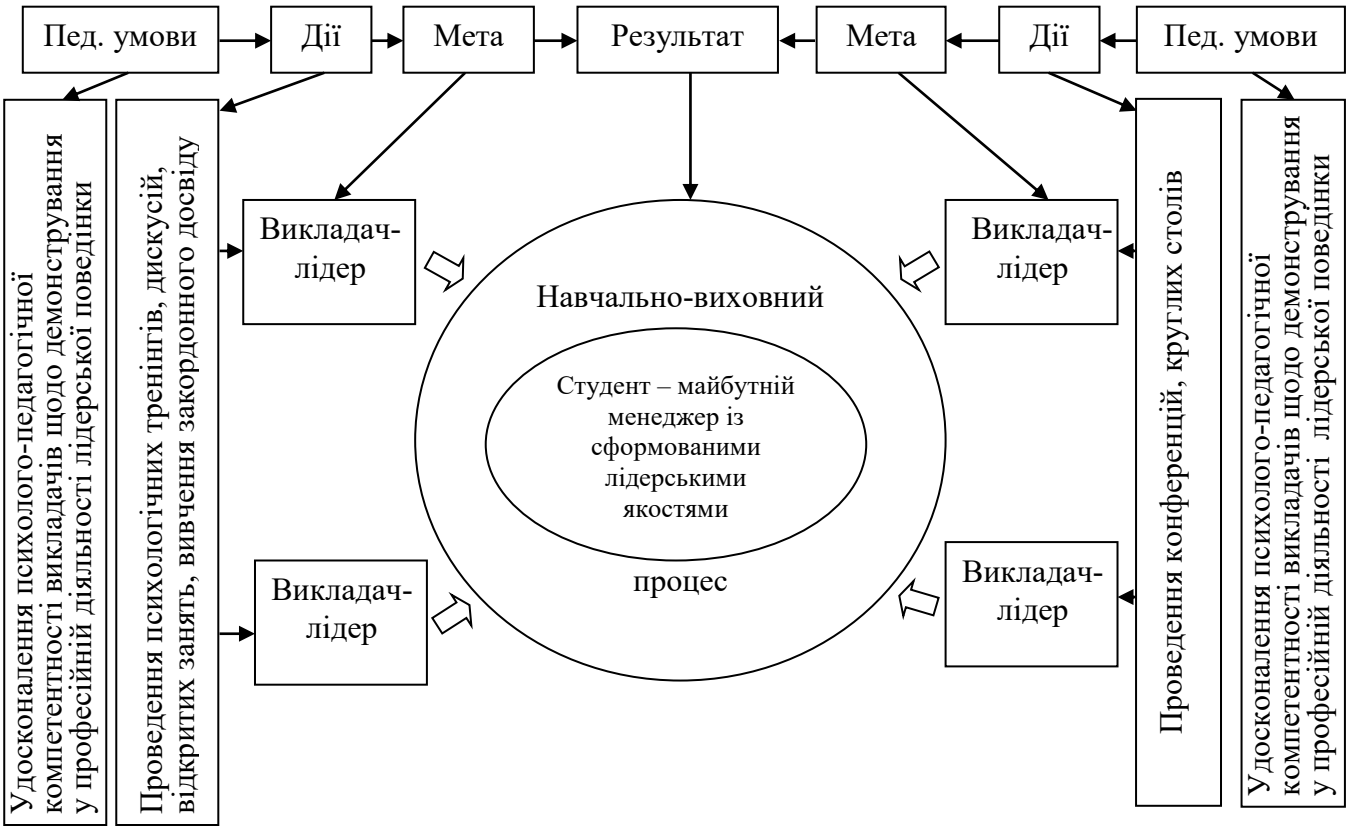


Рис. 2.4. Модель реалізації педагогічної умови – «Удосконалення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки»

Оптимізація як процес вибору найкращого варіанту з можливих і як процес надання системі оптимального стану в педагогічній теорії та практиці набуває універсального значення й застосовується в різних аспектах [70]. Під оптимізацією Т. Ільїна [59] розуміє ступінь відповідності організаційного боку системи тій меті, для досягнення якої вона створена. Т. Дмитренко вважає її «сукупністю найсприятливіших умов для здійснення процесу» [1]. У своїх працях О. Котикова [78] характеризує оптимізацію як цілеспрямований вибір педагогами найкращого варіанту побудови освітнього процесу, який забезпечує за визначений час максимально можливу ефективність вирішення завдань освіти. Як запевняють дослідники, оптимально побудований педагогічний

процес підсилює виховну функцію навчання, є основою виховання на занятті та поза ним, а досягнуті результати створюють атмосферу задоволення навчальним процесом, що об'єктивно оптимізує весь процес життєдіяльності студентів та педагогів [70].

У зв'язку з цим, важливість питання оптимізації змісту професійної підготовки полягає в тому, що самостійні форми роботи студентів наразі стають найбільш актуальними, адже згідно з Законом України «Про вищу освіту» [55] від 01.07.2014 № 1556-VII, з 1 вересня 2015 року зменшується максимальне навантаження на одну ставку науково-педагогічного працівника. Це, у свою чергу, запускає процес перегляду навчальних планів і збільшення часу на самостійну підготовку.

Варто також зазначити, що процес оптимізації буде максимально ефективним, якщо будуть визначені його критерії. Не маючи критеріїв оптимізації ми не будемо знати, які характеристики процесів і систем, що підлягають оптимізації, необхідно максимізувати або мінімізувати [70]. Спираючись на поради інших дослідників та керуючись власною метою, ми визначили такі критерії оптимізації змісту професійної підготовки:

1. організаційно-методичний: урахування у побудові навчального матеріалу збільшення часу на самостійну підготовку та необхідність створення умов для самовдосконалення студентів – майбутніх менеджерів й дотримання відповідних принципів навчання та виховання під час створення педагогічної умови;

2. когнітивний: підвищення рівня засвоєння знань студентами – майбутніми менеджерами відповідно до змісту навчальної дисципліни «Менеджмент»;

3. мотиваційний: усвідомлення необхідності самовдосконалення з метою підвищення рівня сформованості лідерських якостей.

Під самовдосконаленням майбутнього менеджера ми розуміємо свідоме прагнення особистості виробити професійно значущі якості, необхідні керівнику-лідеру в майбутній управлінській діяльності шляхом

самопізнання, самоствердження та завдяки відповідним активним діям в умовах, створених під час навчання у ВНЗ.

Інтерес до проблеми самовдосконалення та наголошення на створенні педагогічних умов, які б сприяли самовдосконаленню майбутніх менеджерів зумовлений тим, що наші попередні опитування показали вагомість цієї риси під час оцінювання підлеглими своїх керівників. Адже управлінець, який прагне самовдосконалення, відрізняється від інших високим рівнем самоорганізації, самостійності, внутрішньої культури, відповідальності за своє майбутнє, майбутнє свого колективу і своєї держави. Саме такий менеджер користується значним авторитетом та вважається справжнім лідером. Підтвердження цієї думки знаходимо у праці А. Духавневої, яка також вважає, що чим більше студент під час навчання у ВНЗ буде підготовлений до постійного саморозвитку та самовдосконалення, тим багатшою буде його натура, тим яскравіше вона буде проявлятися у професійній діяльності [133].

Проблема самовдосконалення полягає в тому, що самозміна особистості ініціюється власне нею та відбувається не ізольовано, а в процесі свідомого розвитку й становлення індивіда та ґрунтується на особистісних цінностях, ідеалах, пріоритетах діяльності, завдяки активності як самого суб'єкта, так і його взаємодії з оточуючими. Але не можна вважати будь-яку роботу особистості над собою з метою зміни на краще самовдосконаленням. Авторами Л. Калашніковою та О. Івановою виділені такі його характеристики: цілеспрямованість, систематичність, послідовність, висока організація, творчість, ціннісна орієнтація [64].

Спираючись на дослідження О. Іванової [60] ми коротко відобразили основні етапи самовдосконалення у такій схемі (рис. 2.5).

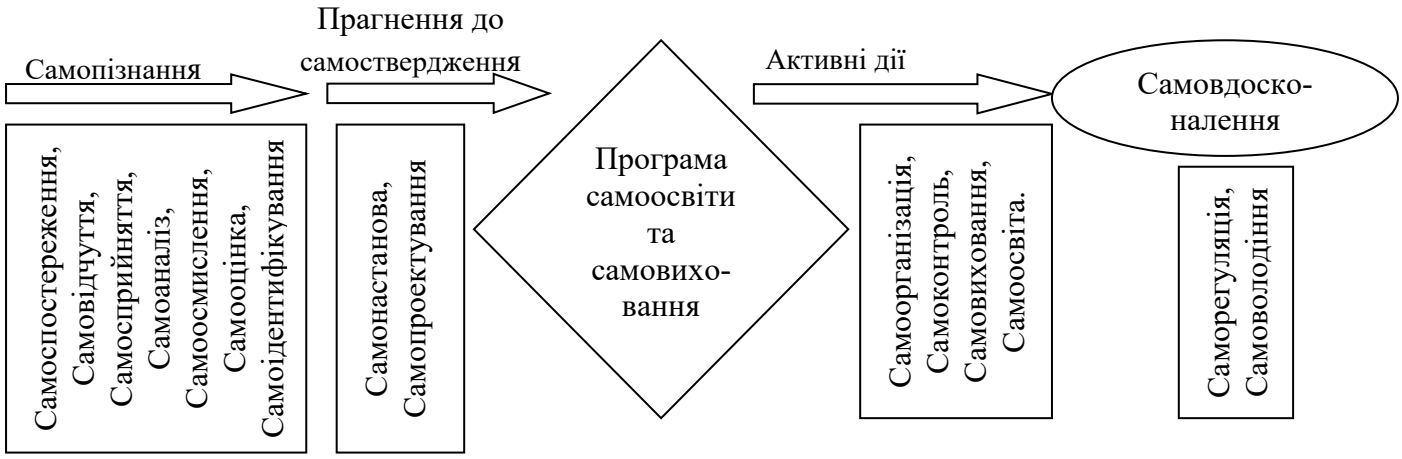


Рис. 2.5. Основні етапи самовдосконалення

Перший етап починається із самопізнання. Воно, у свою чергу, включає самоспостереження (спостереження за змістом й актами власної свідомості, самовідчуття (відчуття власного тіла, зовнішності), самосприйняття (аналіз власної поведінки, в основі якого лежить порівняння з поведінкою інших людей), самоаналіз (аналіз власних думок, почуттів), самоосмислення (виокремлення найбільш пріоритетних потреб та інтересів, усвідомлення своїх відносин з людьми), самооцінка (оцінювання особистості самої себе, своїх можливостей, якостей та місця серед інших людей), самоідентифікування (усвідомлення своєї належності до конкретної суспільної групи).

Другий етап починається з прагнення людини до самоствердження (бажання високої оцінки та самооцінки), далі починаються дії, що виражаються у самонастанові, самопроектуванні (проектуванні майбутніх позитивних змін власної особистості), а вже на цій основі відбувається створення програми самоосвіти та самовиховання.

Ми пропонуємо студентам програму самоосвіти та самовиховання для формування лідерських якостей. Так, на початковому етапі була обговорена кінцева бажана мета, вислухані пропозиції, щодо її досягнення. Орієнтовний вигляд програми поданий у таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2

Програма самоосвіти та самовдосконалення для формування лідерських якостей

№	Вид роботи	Отримані вміння та навички	Форма контролю
1.	Створення SWOT-аналізу як певного інструменту інтелектуальної роботи щодо самоаналізу та самовдосконаленню	Навички самоспостереження, самооцінки, самоаналізу	Презентація
2.	Гра «Обери свій колір»	Рефлексивні навички, вміння брати на себе відповідальність, навички самоідентифікування	Обговорення результатів наприкінці семестру
3.	Гра «Репортер»	Рефлексивні навички, комунікативні навички	Обговорення результатів наприкінці заняття
4.	Ведення «Щоденнику успіху»	Навички самоаналізу, самоосмислення, самовиховання	Обговорення результатів наприкінці семестру
5.	Гра «Сигнальна картка»	Саморегуляція, самоспостереження	Обговорення результатів наприкінці заняття
6.	Гра «Кіт у мішку»	Рефлексивні навички, комунікативні навички	Обговорення результатів наприкінці заняття

Продовження Табл. 2.2

7.	Гра «Стоп. Знято»	Навички самокритики, вміння контролювання власних дій	Обговорення результатів наприкінці заняття
8.	Самостійне ознайомлення з додатковою літературою з питань лідерства, досягнення успіху, самоосвіти та самовиховання	Самоорганізація, самоосвіта, самоконтроль, самовиховання	Написання і захист рефератів

Етап активних дій включає самоорганізацію, самоконтроль, самовиховання та самоосвіту.

Результати проведеної роботи з'являються у вигляді саморегуляції (здатності людини керувати собою на основі сприймання та усвідомлення актів своєї поведінки та психічних процесів), самоволодіння (здатності до самоспостереження й контролю за внутрішніми інтелектуально-емоційними й психофізіологічними процесами) та допомагають людині розвиватися й поступово самовдосконалюватися.

Самоосвіта посідає чинне місце в процесі всебічного та гармонійного розвитку людини, адже спеціальне організоване в межах освітнього закладу здобуття освіти не може тривати вічно. Отриманню ж професійних якостей сприяє, у першу чергу, самоосвіта. Вона є вектором, який безпосередньо задає напрямок для механізмів самовдосконалення [165]. Під самоосвітою розуміють специфічний вид діяльності, у ході якої, завдяки самостійному визначенню мети, особистість задовольняє свої пізнавальні потреби або удосконалює свої здібності, особисті та професійні якості [86]. На думку Г. Пономаренко [148] самоосвіта передбачає наявність тривалих вольових зусиль, уміння керувати собою, досягати поставленої мети, не занепадати духом від невдач. До самоосвітньої діяльності автор відносить роботу над науковою

проблемою, вивчення наукової та навчальної літератури, участь у колективних формах роботи, вивчення досвіду колег, теоретичну роботу та практичну апробацію особистих матеріалів.

Самостійне оволодіння теоретичними знаннями, ознайомлення з новітніми науковими дослідженнями дозволяє розширити світогляд, розвинути розумові здатності. Проблемою у самоосвітній діяльності, на нашу думку, може стати певна байдужість студента. Завдання викладача на цьому етапі полягає в наступному:

1. визначення рівня компетентності студента та його здатності до самоосвітньої діяльності;

2. планування та забезпечення ефективного поєднання аудиторної та позааудиторної самостійної роботи студентів;

3. методичний супровід усіх видів самостійних робіт студентів;

4. наскрізний контроль за ходом самостійних робіт;

5. добірка завдань, які б ґрунтувалися на ціннісних орієнтаціях молодої людини та відображали творчу складову майбутньої професійної діяльності у рамках визначених компетентностей.

Компонентами готовності студентів до самоосвіти Г. Пономаренко [148] вважає:

1. когнітивний (базова культура особистості, професійні знання та вміння їх застосовувати);

2. мотиваційний (усвідомлення особистісної та суспільної значущості неперервної самоосвіти);

3. організаційний (уміння вибрати джерела пізнання і форми самоосвіти);

4. морально-вольовий (допитливість, критичність, працездатність).

Самопереконання є способом психологічного настрою людини на певні вчинки та дії, що вимагають самодисципліни та високої вимогливості до себе. Самодисципліна, у свою чергу, є проявом

мобілізації власних духовних та фізичних сил задля виконання певних вчинків, або ж спонукування себе відмовитися від принизливих дій [72].

Для певних досягнень у самовдосконаленні самозаохочення є важливим прийомом стимулювання особистості. Цей метод веде до оптимістичного настрою особистості, її віри в себе та свої можливості. Це певний внутрішній стимул, який дозволить запобігти розчаруванню в житті, сприятиме виходу із депресивного стану [72].

Самовиховання є здатністю людини самостійно розвиватися. Це діяльність, спрямована на «зміну своєї особистості відповідно до поставлених цілей, ідеалів, переконань, що склалися в неї» [136, с. 282]. Мета самовиховання – самовдосконалення, спрямоване на оволодіння й поглиблення знань, розширення умінь та навичок пізнавальної діяльності. Досвід самовиховання потрібен для діяльності з самоосвіти [60]. Завдання викладача разом із студентом виявити його сильні сторони, на які б він міг спиратися в процесі роботи над собою та негативні риси, яких би хотів позбутися, а також якості, які б хотів сформувати та розвинути. Для цього необхідно навчити студентів методам самодіагностування своєї особистості. Для подальшої роботи над собою необхідно навчитися відповідати на питання «Що я з себе уявляю?» та «Яким я повинен бути?».

Важливими чинниками самовиховання є самопізнання, самоаналіз та самоконтроль. Завдяки володінню методами самоаналізу та самопізнання людина може визначитися з тим, що їй треба поліпшувати, а чого позбутися.

Самоконтроль – важливий метод, який дозволяє керівнику-лідеру постійно оцінювати себе, виявляти позитивні та негативні дії, якості. Необхідне створення певної системи законів, норм, що будуть діяти лакмусом поведінки особистості. Близьким до цього поняття є поняття рефлексії. Завдання викладача створити такі умови, які б допомогли студентові бачити себе з іншого боку. Ми пропонуємо під час проведення семінарських та практичних занять використовувати розроблені нами такі

вправи, зміст яких детально описаний у п. 2.2.: «Дзеркало», «Щоденник спостережень», «Репортер» тощо.

Колектив тільки тоді буде підтримувати й вірити у свого лідера, коли він правильно та об'єктивно буде оцінювати власні недоліки та досягнення, що робить його більш відкритим, більш зрозумілим для оточення. Якщо керівник байдужий до себе, не піклується про своє фізичне та психологічне здоров'я, не працює над собою, він не здатен турбуватися й про інших, тим самим підриваючи віру в себе та свій авторитет. Справжній лідер завжди в змозі погасити вибух гніву, переконати колектив братися за виконання потрібної, але інколи не зовсім привабливої справи, у складних ситуаціях демонструвати самовладання, досягнуте тільки кропіткою і повсякденною роботою у напрямку самовдосконалення.

Таким чином, необхідність створення педагогічної умови для самовдосконалення студентів – майбутніх менеджерів задля формування в них лідерських якостей ми аргументуємо тим, що:

1. самовдосконалення – важливий елемент психологічної готовності менеджерів до професійної діяльності;

2. існуючі програми дисципліни «Менеджмент» у підготовці менеджерів не відображають достатнім чином створення умов, які б передбачали самовдосконалення та ознайомлення студентів з його теоретичними та практичними основами;

3. у створених умовах для самовдосконалення викладач має нагоду найкращим чином реалізувати конкурентне прагнення студента бути кращим.

Модель реалізації третьої педагогічної умови ми відобразили на рис. 2.6.

Варто також зазначити, що створені педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх менеджерів будуть максимально

ефективними у випадку дотримання певних принципів навчання та виховання. Ми відобразили їх у наступній схемі (рис. 2.7).

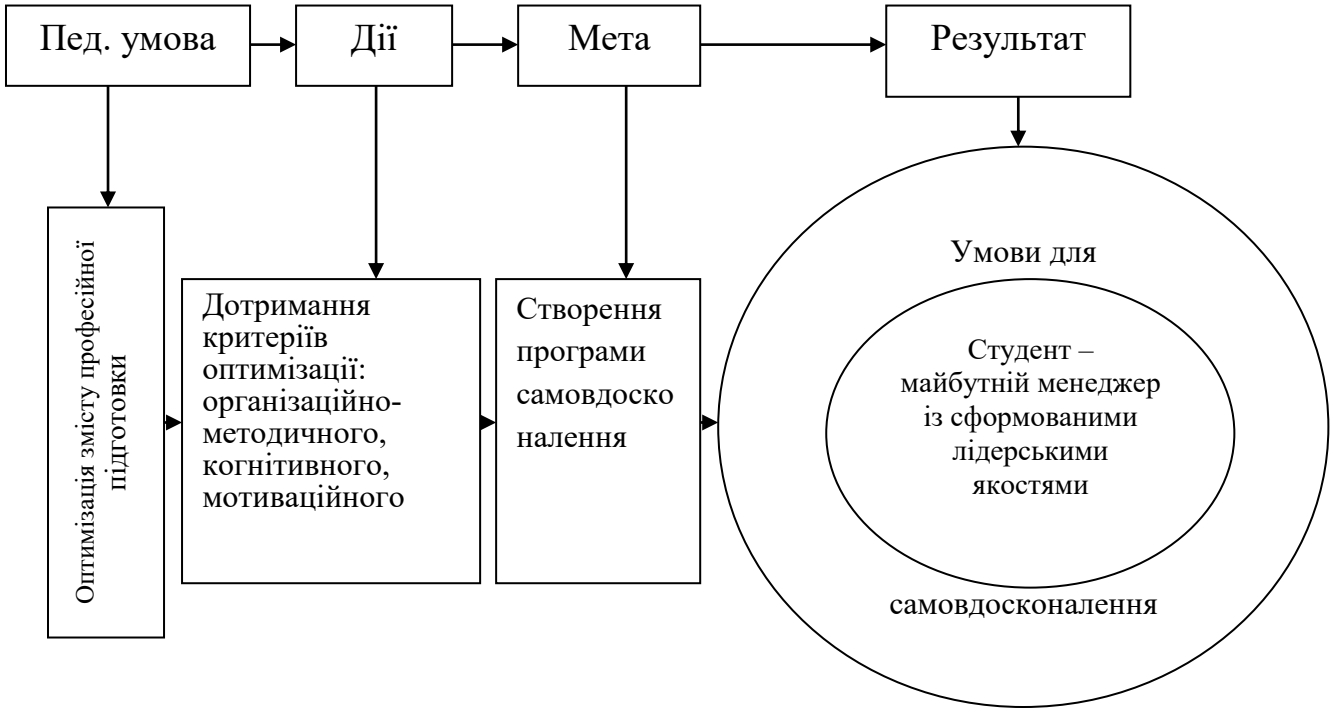


Рис. 2.6. Модель реалізації педагогічної умови – «Оптимізація змісту професійні підготовки студентів, спрямованої на їх самовдосконалення з урахуванням структурної моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів»

Як відправну платформу в теорії навчання у вищій школі дидактика вважає такі принципи навчання: науковості, системності, зв'язку теорії з практикою, свідомості навчання, єдності конкретного й абстрактного, доступності, міцності знань, поєднання індивідуального та колективного. Усі вони взаємопов'язані та зумовлюють одне одного [7].

Особливої значущості у навчанні набуває принцип науковості. Під час підготовки матеріалів до занять викладач повинен враховувати останні зміни, що відбуваються в науці та техніці й мають безпосередній вплив на технології, устаткування, організацію і зміст людської діяльності, а також

сучасні досягнення теорії і практики управління. Рівень науковості також означає зв’язок даної галузі науки з її вихідними положеннями.

Рис. 2.7. Принципи навчання і виховання для максимальної ефективності створених педагогічних умов

Враховуючи те, що закони менеджменту, перш за все, спираються на закони економіки та суспільного життя, викладачу необхідно аналітично й науково оцінювати їхні вихідні положення: аксіоми, закономірності, принципи. Зв’язки ж менеджменту з іншими науками не вичерпуються філософією і психологією, спільним моментом яких є вивчення людини як особистості.

Готуючи майбутнього менеджера-лідера до професійної діяльності викладач повинен створювати ситуації максимальної конкретизації майбутніх умов, тим самим дотримуючись принципу зв’язку навчання із

життям, що в подальшому забезпечить ефективне використання теоретичних знань у практичній діяльності.

Дотримуючись принципу наступності, послідовності та систематичності викладач опосередковано формує в майбутніх керівників відчуття системи, необхідність планування своїх дій і їхнє бачення у чіткій структурі. Набувши відповідного досвіду, такий менеджер вже не буде руйнувати попередні досягнення й будувати свою роботу за принципом «нової мітли», а збереже все позитивне й корисне, скориставшись цим у своїй діяльності. Принцип системності є важливим ще й тому, що належним чином побудована та функціонуюча система підготовки фахівців з управління має на меті не тільки засвоєння певних знань, а й закріплення певних навичок, які в подальшому сприятимуть самостійному набуттю вже нових знань, необхідних менеджеру-лідеру.

Створення педагогічної умови, яка б сприяла самовдосконаленню майбутніх менеджерів неможливе без дотримання принципу свідомості та активності. Орієнтація цього принципу націлена, перш за все, на формування і плідне використання відповідної мотивації студентів до навчально-пізнавальної діяльності та є потужним джерелом розвитку необхідних для управлінської діяльності особистісних якостей [136]. Дотримання цього принципу вимагає від викладача певної відповідальності, адже свідомість не приходить сама по собі. Тут важливим є прищеплення інтересу до предмету та обраної спеціальності, а також окреслення шляхів оволодіння методами та засобами навчальної, наукової та практичної роботи [7].

Зробивши значний вклад у розвиток педагогіки управління такі вчені, як О. Пономарьов, О. Романовський, Л. Товажнянський, З. Черваньова [136] пропонують для використання у педагогічній практиці відносно нові «специфічні» принципи. Ми також вважаємо, що дотримання цих принципів сприятиме ефективному формуванню лідерських якостей у майбутніх менеджерів:

1. принцип гуманістичної спрямованості педагогічного процесу виражає необхідність узгодження та гармонійного поєднання цілей суспільства та особистості й відображає ідеї соціального захисту, повне визнання громадянських прав та особистості студента. Перенесення цього принципу з освітньої площини в управлінську має в основі цивілізовані, довірливі відносини між керівником і підлеглими. Щоб такі відносини стали реальністю, викладачеві потрібно звернути увагу на формування в майбутніх менеджерів культури міжособистісних стосунків, визначення норми інтелігентності;

2. принцип культуровідповідності полягає у максимальному використанні в освітньому процесі кращих надбань культури того освітнього середовища, в якому перебуває навчальний заклад. Майбутній менеджер-лідер повинен знати не тільки специфіку правової системи, економіки, освіти України, а також особливості менталітету, умови життя та реальні потреби людей;

3. принцип динамічності освіти стає актуальним у мінливому характері сучасного суспільства. Як викладач, так і студент повинні бачити, ураховувати і критично оцінювати досягнення науково-технічного й соціального прогресу. Дотримання цього принципу сприятиме формуванню й активному розвитку креативних здібностей та інноваційному типу мислення. Справжнього менеджера-лідера відрізняє здатність генерувати та сприймати нові ідеї, а особливо прищеплення цієї здатності своїм підлеглим;

4. принцип цілісності належним чином відображений у змісті освіти. Відчуваючи системність професійної підготовки, орієнтуючись у її складній структурі, майбутній керівник отримує навички системного підходу, аналізу та пошуку шляхів подолання складних проблемних ситуацій;

5. принцип професійної доцільності також повинен лягти в основу підготовки майбутніх менеджерів-лідерів. Створюючи належні умови для

формування лідерських якостей необхідно враховувати всі особливості майбутньої управлінської діяльності;

6. принцип тактичної та стратегічної перспективи. Цей принцип виділений нами і пропонується використовувати під час підготовки майбутніх менеджерів-лідерів. Студенти під час навчання знайомляться з особливостями тактичного та стратегічного планування діяльності підприємства. На нашу думку, використовуючи ці знання, а також знання з основ достатньо нового виду менеджменту – СЕЛФ-менеджменту (самоменеджменту), спочатку під керівництвом педагога, а пізніше і самостійно, вони зможуть належним чином організувати своє професійне вдосконалення. Завдання викладача – таким чином оптимізувати програму, щоб під час вивчення запропонованих тем студенти мали чіткі та конкретні уявлення, стосовно близької та віддаленої мети, шляхів та можливостей свого особистісного зростання.

Для максимального досягнення нами бажаних результатів, а саме формування лідерських якостей майбутніх менеджерів, важливе місце належить формам навчання. Найбільш застосовуваними формами організації навчання в процесі професійної підготовки ми вважаємо такі:

1. форми навчання, що пов’язані з теоретичним засвоєнням навчального матеріалу: лекції, семінарські заняття, консультації тощо;

2. форми навчання, спрямовані на практичну підготовку: ділові ігри, аналіз ситуацій тощо;

3. форми самостійної навчальної роботи: позааудиторна самостійна підготовка до занять, робота в бібліотеці та в мережі Інтернет, виконання індивідуальних завдань тощо;

4. форми педагогічного діагностування, контролю навчально-пізнавальної діяльності студентів: контрольні роботи, заліки, тестування тощо [136].

Уміле використання й поєднання всіх форм навчання сприятиме тому, що майбутній управлінець зможе вже в навчальній діяльності

відчути особливості майбутньої професії та мати можливість виділити, формувати та вдосконалювати необхідні професійні якості.

Аналіз наукової літератури та власні спостереження дозволили нам скласти модель формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки. Модель складається з чотирьох блоків, що мають логічний зв'язок і містять систему взаємопов’язаних елементів: проблемно-цільовий (мета, завдання), змістовний (структурні компоненти лідерських якостей майбутніх менеджерів, форми організації професійної підготовки), організаційний (педагогічні умови, принципи, форми, методи навчання), діагностично-результативний (критерії, показники, рівні сформованості лідерських якостей, кінцевий результат дослідження) (рис. 2.8).

Запропонована модель формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки дозволяє уявити цілісний процес формування якостей лідера, дослідити закономірності його побудови від окресленої мети до бажаного кінцевого результату.

2.3. Форми і методи реалізації педагогічних умов формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки

За визначенням А. Сластьоніна педагогічний процес – це «спеціально організована взаємодія педагога та вихованця з приводу змісту освіти з використанням засобів навчання та виховання з метою вирішення завдань освіти, спрямованих як на задоволення потреб суспільства, так і самої особистості в її розвитку та саморозвитку» [131].

На нашу думку для формування лідерських якостей майбутніх менеджерів доцільно організовувати педагогічний процес у таких педагогічних умовах:

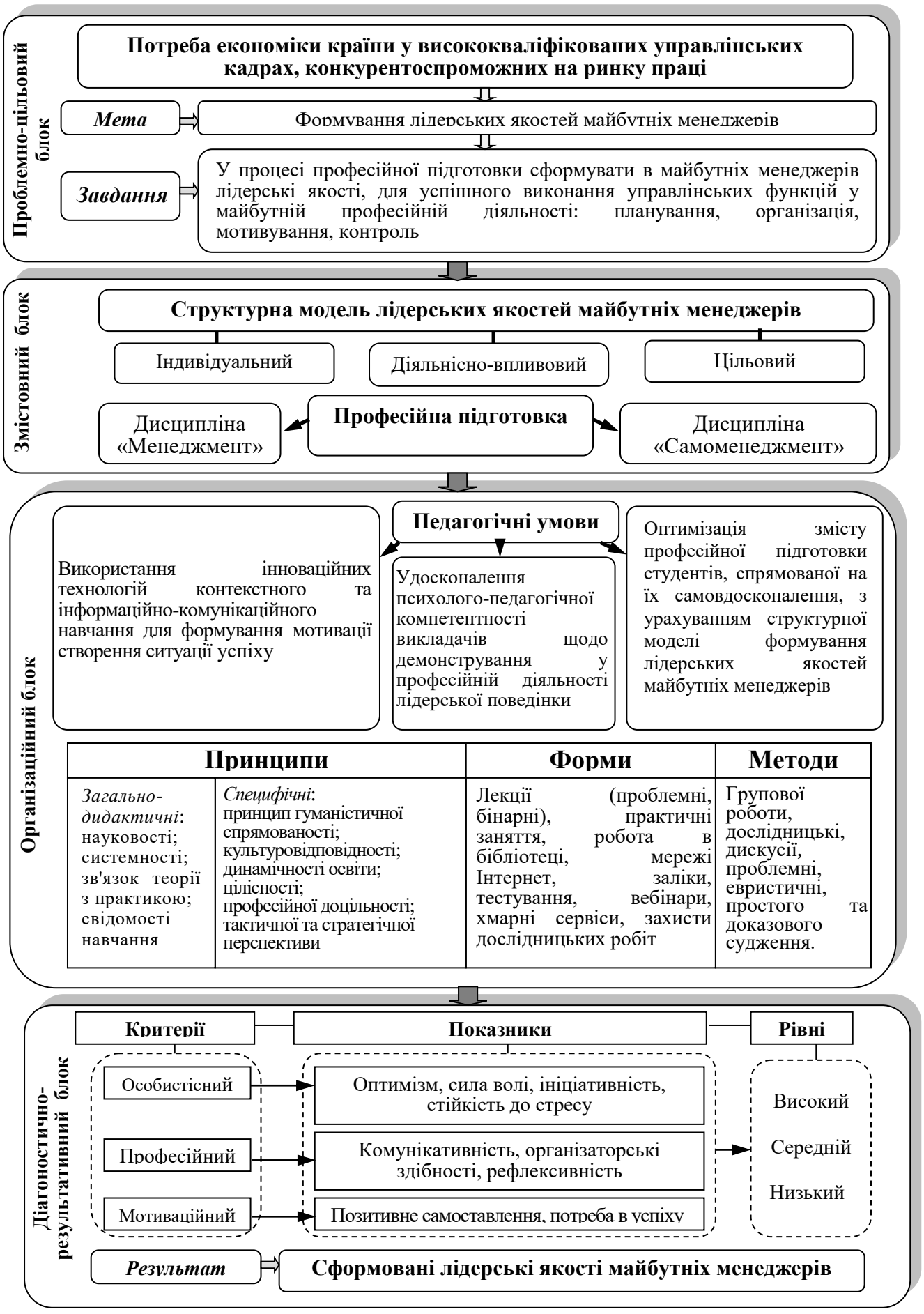


Рис. 2.8. Модель формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки

1. використання інноваційних технологій контекстного та інформаційного-комунікаційного навчання для формування мотивації створення ситуації успіху;

2. удосконалення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки;

3. оптимізація змісту професійної підготовки студентів, спрямованої на їх самовдосконалення, з урахуванням структурної моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Актуальним у процесі проведення лекційних, практичних та семінарських занять є вибір методів навчання – вибір шляхів, способів досягнення певної мети. У прямій залежності від них знаходиться результат навчального процесу. У нашому дослідженні це сформованість лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Застосовуючи сучасні технології навчання (контекстного навчання, ІКТ), найбільш ефективним методом, на нашу думку, є метод ділової гри. За визначенням С. Лавренко ділова гра відображає сутність майбутньої професії, адже включає у свою структуру всі професійно значущі елементи кваліфікаційної характеристики, готує студентів до професійної діяльності та дозволяє подолати ситуацію, що склалася у вищій школі, при якій випускники ВНЗ набувають професійних знань, але не розвивають умінь і навичок, необхідних для їх ефективного застосування [85]. Пропонуючи студентам під час проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» та «Самоменеджмент» розроблені нами ділові ігри ми намагалися досягти такої мети:

1. викликати певну зацікавленість та отримання задоволення від вивчення предмету;

2. створити умови, під час яких кожен зможе стати успішним: відчути смак перемоги як над самим собою, так і над іншими учасниками гри;

3. діагностувати наявність певних лідерських якостей та динаміку їхніх змін;

4. формувати лідерські якості: комунікативність, організаторські здібності, рефлексивність, оптимізм, силу волі, ініціативність, стійкість до стресу, позитивне самоставлення, потребу в успіху.

Також під час проведення практичних та лекційних занять нами були використані методи, які ґрунтуються на зв'язку аналізу та синтезу певних явищ: метод простого судження, метод складного судження, метод вільного судження та метод доказового судження. Використовуючи ці методи у тісному зв'язку ми формуємо у майбутніх менеджерів-лідерів такі вміння та навички:

1. систематизувати думки на основі спостережень та іншої отриманої інформації у простому логічному зв'язку;

2. аналізувати й розглядати зв'язки, що мають різнобічний характер;

3. навички індукції, алгоритмізації;

4. застосовувати докази, що підтверджують судження;

5. концентрувати увагу, зосереджуватися та не відволікатися від головного.

Пріоритетним у виборі та застосуванні цього методу стало й те, що, за даними психологів, для успішного оволодіння гуманітарними професіями у ВНЗ людина повинна мати яскраво виражений вербальний тип інтелекту, який перевищує невербальний у середньому на 16 умовних одиниць інтелекту. Професія менеджер належить до гуманітарних професій. Менеджер-лідер, як вже зазначалося, повинен мати широко розвинений пізнавальний інтерес, бути ерудованим, добре володіти

різними мовами, мати багатий словниковий запас та вміти його використовувати, співвідносити конкретні та абстрактні поняття [133].

Використовуючи проблемні та евристичні методи, як інструмент поступової підготовки студентів до самостійної роботи й вирішення проблем, ми можемо закріпити в них навички участі в евристичних та проблемних бесідах, аналізу й критичного осмислення навчального матеріалу, пошуку протиріч та знаходження шляхів їхнього вирішення.

Застосування дослідницького методу сприяло розвитку в майбутніх менеджерів навичок пошукової творчої діяльності у вирішенні нових для них проблем.

Значний ефект ми спостерігали під час застосування методів групової роботи. Ще К. Левін стверджував, що більшість стійких змін в установках і поведінці особистості відбувається в груповому, а не в індивідуальному контексті [157]. Ми пропонували студентам працювати в групах для розвитку в них таких вмінь та навичок, які, у свою чергу, є складовою частиною формування та розвитку лідерських якостей:

1. вміння говорити та слухати, організовувати систему обміну інформацією;
2. вміння налагоджувати спільну роботу багатьох людей;
3. усвідомлювати ефективність власних дій;
4. здійснювати особистісні корективи;
5. вміти започатковувати свої рішення;
6. концентруватися переважно на успішних діях учасників;
7. формувати навички ефективного спілкування в групі.

Також під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять ми використовували метод дискусій. Це колективне обговорення викладачем і студентами конкретної професійної проблеми, питання, порівняння різних позицій, інформації, ідей, думок і пропозицій [160]. Він використовувався як окремо, так і як елемент до інших методів: ділової гри, дослідницького методу, проблемного методу.

Для формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів ми використовували ці методи у творчому поєднанні, що, на нашу думку, і дозволило формувати мотивацію створення ситуації успіху.

Розповсюдженими видами навчальних занять у ВНЗ є лекції, семінари та практичні заняття. У межах відведеного на них часу та визначених робочою навчальною програмою тем, викладач має можливість здійснювати відповідну теоретичну підготовку, організовувати обговорення студентами відповідних питань, формувати вміння й навички їхнього практичного застосування. Ми використовували їх у своєму дослідженні, тому, що, на наш погляд, це безмежний обсяг можливостей, адже вони сприяють розвитку творчої самостійності, професійного мислення, пізнавальної мотивації, усного мовлення. Належним чином організовані зазначені форми організації навчального процесу якнайкраще сприятимуть формуванню лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Досягнення успіху – одна з найважливіших потреб людини в тій діяльності, яка є для неї важливою. Але досягти успіху не означає, що ми повинні зробити щось особливе. Це означає, зробити те ж саме, що й інші, але краще ніж інші [162]. Провідною діяльністю студентів є навчання. Професійне навчання можна вважати успішним, коли знання стають переконаннями, їх обсяг – ерудицією, навички та уміння – звичками [164]. Зворотнім боком процесу досягнення успіху в навчанні є наявність поняття неуспішності. З одного боку, вона є наслідком навчального процесу, з іншого – сама виступає негативним формувальним фактором.

Реалізацію в навчальному процесі *першої педагогічної умови* «Використання інноваційних технологій контекстного та інформаційно-комунікаційного навчання для формування мотивації створення ситуації успіху» ми пропонуємо шляхом застосування під час проведення практичних та семінарських занять описаних вище сучасних методів та технологій, практичне використання яких ми відобразили в наступних методичних розробках.

Вимогами вивчення дисципліни «Менеджмент» є затверджені мета, завдання та результати її викладання..

Згідно з програмою *метою* викладання дисципліни «Менеджмент» є вивчення студентами основних принципів, положень і методів менеджменту – процесу управління соціотехнічними системами (організаціями, установами, підприємствами).

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є: дати головні поняття про формальні організації, комерційні та некомерційні, малі та великі, про ефективність управління ними.

По завершенні вивчення дисципліни студенти повинні знати:

– сутність основних понять та категорій менеджменту;

– принципи та функції менеджменту;

– системи методів управління;

– зміст процесів та технологій управління;

–основи планування, організації, мотивування, контролю та регулювання;

– організацію взаємодій та повноважень;

– прийняття рішень у менеджменті;

– інформаційне забезпечення процесу управління;

– керівництво та лідерство, стилі управління;

етику та відповідальність у менеджменті;

– ефективність управління.

Після вивчення курсу студент повинен вміти:

– побудувати організаційну структуру в залежності від виду організації діяльності підприємства, попередньо прийнявши рішення про створення підприємства;

– скласти та обміркувати бізнес – план підприємства;

– з’ясовувати причинно-наслідкові зв’язки в організації;

– аналізувати і узагальнювати матеріал у певній системі;

– порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;

– вміти гармонізувати людські відносини;

– налагоджувати ефективні комунікації в процесі управління;

– розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень;

– структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців;

– визначати черговість робіт та термін їх виконання, з урахуванням ділових та особистих рис добирати виконавців;

– розподіляти завдання;

– здійснювати делегування;

– визначати та оцінювати ефективність діяльності організації

Методичні рекомендації щодо викладання дисципліни «Менеджмент»

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

На першому занятті відбувається знайомство з групою, визначення студентів, які схильні до успіху. Для цього використовується методика «Опитувальник для оцінки потреби досягнення успіху» (Додаток К). Завдяки цьому опитуванню викладач має нагоду з практичної точки зору визначити силу вираження у студентів прагнення досягнення успіху. Це можливо після диференційованої оцінки двох взаємопов’язаних, але протилежно спрямованих мотиваційних тенденцій: прагнення успіху та страху перед невдачею. Саме певні комбінації цих мотиваційних тенденцій у людині за їхньою силою створюють певний тип особистості та зумовлюють різну поведінку.

Студентам пропонується вправа «Сходинки успіху». На трьох аркушах вони малюють сходи, де кількість сходинок визначають самостійно: 1-й аркуш – «Сходинки дня», 2-й аркуш – «Сходинки року», 3-

й – «Сходинки життя». Під кількістю сходинок мається на увазі кількість кроків для досягнення успіху. Своє місце розташування на них визначається відповідно до місця розташування на шляху до досягнення власного успіху.

Під час аналізу акцентується увага на таких питаннях:

– Чи робили планування свого дня, року, життя?

– Чи замислювалися над висловом «Жодного дня без досягнень»?

– Для чого треба планувати свій день, рік, життя?

– Хто може розповісти про досягнення впродовж дня, року, життя (за бажанням)?

Підводиться підсумок розмови й усне опитування для виявлення бажаючих зробити таку вправу з друзями, рідними і розпочати складати «сходинки» кожного дня.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

В процесі вивчення цієї теми студенти аналізують головні здобутки різних еволюційних шкіл та підходів менеджменту. Ми вважаємо за доцільне акцентувати увагу на досягненнях певної особистості та її шляху до успіху. З цією метою пропонується орієнтовний перелік тем для

зазначених доповідей, але також вітається і самостійний вибір студентами власної теми, яка їх зацікавила.

1) Наукові школи та концепції менеджменту:

а) Генрі Форд – один з найбагатших людей усіх часів.

б) Фредерік Тейлор – шлях від робітника до керівника.

в) Гарінгтон Емерсон – всесвітньо відомий авторитет менеджменту.

2) Класична школа:

а) Анрі Файоль – людина слави, визнання та багатства.

б) Вільфредо Парето – «Правило 80-20» у досягненні успіху.

3) Неокласична школа:

а) Честер Барнард – успішний бізнесмен.

б) Дейл Карнегі – людина оптиміст.

4) Школа поведінкових наук:

а) Дуглас Мак-Грегор – успіх людей теорії «X» та «Y».

б) Фредерік Герцберг – мотивація успіху.

5) Емпірична школа:

а) Лі Яккока – легенда американського менеджменту.

б) Мері Кей – успіх жінки.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Потрібний рівень сформованості знань та вмінь після вивчення цієї теми передбачає вміння аналізувати головні закони, закономірності та принципи менеджменту. Ми пропонуємо студентам, які опанували знання з цієї теми та розуміють взаємозв’язок та підпорядкування таких термінів, як закони, закономірності та принципи, взяти участь у практичній роботі «Твій шлях до успіху». Вона проходить у декілька етапів:

На першому етапі студентам дається завдання самостійно опанувати емпіричний аспект: закони Лоуренса Пітера (який доводив, що раз і назавжди визначений рівень компетентності – це міф), закони Роберта

Гріна (найскандальніші, найцинічніші, найправдивіші закони влади), закони О.Ю. Панасюка (закони управлінського спілкування).

Другий етап практичної роботи передбачає обговорення та висловлення думки з приводу попередньо отриманої інформації. Щоб обмін думками відбувався у потрібному руслі викладач складає план бесіди:

– Які з перелічених порад для вас прийнятні, а які категорично не прийнятні. Пояснити свій вибір.

– З дією якого закону досягнення успіху ви стикалися у своєму житті.

– Чи завжди досягнення успіху підпорядковується певним законам.

На третьому етапі студентам пропонується вивести власну формулу успіху, спираючись на отримані знання з теми. В основі формули передбачається наступна схема підпорядкування та взаємодії:

П’ятий етап передбачає підведення підсумків практичної роботи.

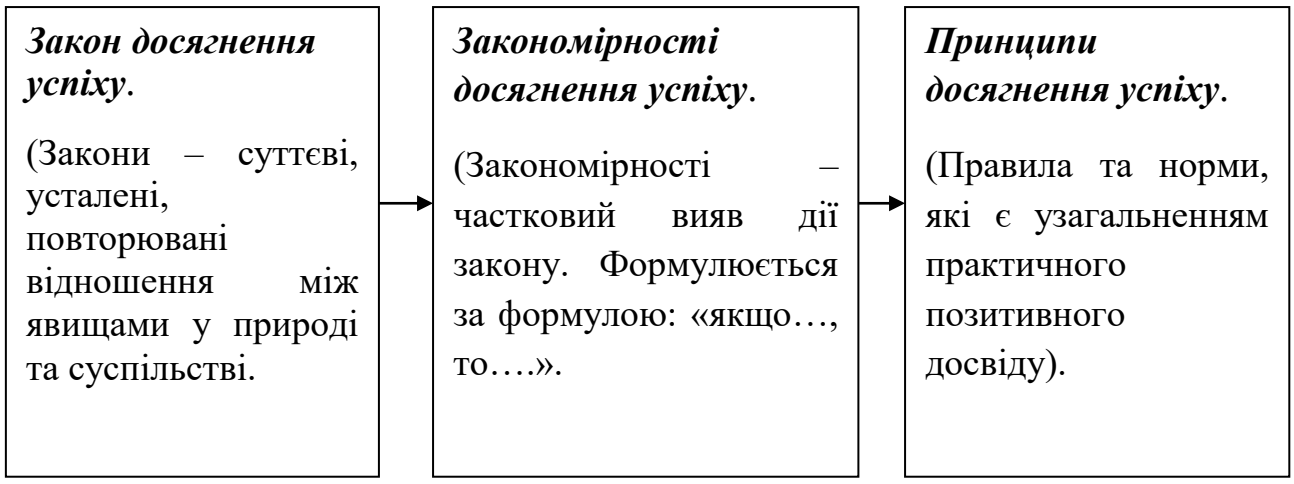


Рис. 2.9. Схема підпорядкування та взаємодії термінів «закони», «закономірності», «принципи».

Теми 4, 5. Функції та методи менеджменту. Процес управління

Під час вивчення теми 4, 5 – «Функції та методи менеджменту» і «Процес управління» студенти знайомляться з особливостями практичної діяльності менеджерів, класифікують та вивчають основні методи менеджменту.

Під час вивчення цієї теми ми пропонуємо провести ділову гру «Функції менеджменту».

Мета гри:

1. Дослідним шляхом виділити основні функції менеджменту.
2. Аналізувати і порівнювати кожний вид управлінської діяльності.
3. Узагальнити і уявити весь процес управління.
4. Опанувати технологію групової роботи.
5. Виявити ситуаційного лідера.
6. Переконатися, як злагоджена самоорганізація підгрупи підвищує її ефективність і шанси на успіх.

Вихідні теоретичні дані:

Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій: планування, організації, мотивування, контролювання, регулювання. Функції менеджменту відображають зміст управлінської діяльності на всіх рівнях. Кожна управлінська функція також є процесом, тому, що складається із серії взаємопов’язаних дій.

Методичні вказівки:

Викладач розбиває групу на 2 підгрупи. Кожній підгрупі роздається аркуші паперу та кольорові олівці.

Завдання.

1. Кожна підгрупа отримує завдання впродовж 10 хвилин перетворитися на організацію по виробництву цукерок.

2. Новостворена організація повинна обрати директора.

3. В обов’язки обраного директора входить «налагодження» процесу виробництва цукерок: виготовлення продукції, обрання її назви, створення рекламного гасла. При цьому дозволяється використовувати підручний матеріал: папір, олівці, тощо.

4. Після закінчення роботи відбувається презентація готового виробу.

5. Заключним етапом роботи є самоаналіз.

Кожна група дає відповіді на наступні запитання:

– як в їхній групі відбувався процес обрання директора;

– яким чином розподілялися ролі у групі;

– як був організований процес виробництва;

– яку роль грав кожний учасник групи;

– чи задоволені вони роботою своєї групи.

Кожний обраний директор в свою чергу відповідає на наступні запитання:

– з яких етапів складався процес керівництва;

– яка його особиста участь у кожному етапі;

– чи вдалося досягти поставленої мети.

Підсумки гри.

Дослідним шляхом виділяються види управлінської діяльності (функції). Робляться спроби самостійного надання визначень цим функціям. Робиться висновок про взаємодію кожного виду управлінських функцій. Надається оцінка роботи директора і його особистий внесок в ефективну та успішну роботу команди. Оцінюється загальна робота малих груп.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

У переліку знань, передбаченого цією темою, є оволодіння студентами знаннями, вміннями та навичками стосовно стратегічного

бачення та ієрархії цілей. Ми вважаємо за потрібне приділити достатньо уваги вивченню цієї теми, адже вміння визначати цілі та майбутнє організації, а також ресурси, необхідні для їхнього досягнення, є відправною точкою в процесі управління. Успішний менеджер, який дотримується принципів планування, вміє визначати характер і зміст планової діяльності, сприяє ефективності роботи організації. Але йому важко організувати успішну роботу підприємства, якщо вона не йде паралельно з плануванням особистісного зростання. Заздалегідь плануючи свій успіх керівник-лідер проектує свої досягнення на загальні досягнення діяльності всієї організації.

На практичних заняттях студенти майбутні-менеджери вчаться основам планування. Одним з інструментів, призначеним для планування та управління є діаграма Ганта, яка являє собою відрізки, розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню. Вони є складовими плану й розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання. На деяких діаграмах Ганта також показується залежність між завданнями. Діаграма може використовуватися для представлення поточного стану виконання робіт: частина прямокутника, що відповідає завданню, заштриховується, відзначаючи відсоток виконання завдання; показується вертикальна лінія, що відповідає моменту «сьогодні».

Для зв’язку теорії і практики ми пропонуємо студентам скласти особисту діаграму, на якій було б відображено їхній план дій на навчальний семестр. Наочне відображення обсягу роботи за допомогою графіку, на нашу думку, має допомогти їм не тільки теоретично і практично засвоїти матеріал по цій темі, а й вдосконалювати уміння й

навички, які необхідні менеджеру-лідеру: цілеспрямованість, відповідальність, критичність, здатність до самоконтролю та самооцінки власної діяльності, здатність до прогнозування ситуації.

Приклад виконання студентами діаграми Ганта наведено у таблиці 2.3.

Аналогічним чином оформлюються діаграми з метою планування навчальної діяльності з інших дисциплін.

Таблиця 2.3

Планування навчальної діяльності студента на семестр за допомогою діаграми Ганта

	Навчальні тижні семестру															
Назва роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Менеджмент (підг. до 1 мод.)																
Менеджмент (здача 1 мод.)																
Менеджмент (підг. до 2 мод.)																
Менеджмент (здача. 2 мод.)																
Менеджмент (напис. і захист реферату)																
Менеджмент (к.р.) – отрим. завдання																
– склад. плану																
– робота з джерелами інформації																
– напис. 1 розд.																
– напис. 2 розд.																
– напис. 3 розд.																
– оформлення к.р.																
– захист к.р.																
Менеджмент (підготовка до екзамену)																
Менеджмент (екзамен)																

Важливим моментом у вивченні теми «Планування як загальна функція менеджменту» є теоретичне засвоєння таких понять як місія та цілі організації і вміння реалізовувати їх на практиці. Студенти вчаться формулювати місію організації, відрізняти її від цілей та конкретизувати місію через кількісні та часові оцінки кожного напрямку діяльності фірми. Після теоретичного та практичного засвоєння цієї теми на практичних заняттях студенти отримують домашнє завдання, яке полягає у наступному:

1) Спробувати сформулювати місію свого життя.

Місія організації, за типовим курсом Менеджменту – сенс існування організації в суспільстві. Ми пропонуємо студентам в рамка виконання цього завдання орієнтуватися на наступне значення цього терміну: місія мого життя – мій сенс існування у суспільстві, моє соціальне призначення, система цінностей, якою я буду керуватися для забезпечення свого розвитку.

2) Розробити «Дерево цілей», шляхом ієрархічної діаграми, на якій були б відображені шляхи досягнення життєвої місії. Кожна із зазначених цілей повинна відповідати вимогам SMART (Specific – конкретна; Measurable – вимірювальна; Achievable – досяжна; Realistik – реалістична; Timed – обмежена у часі).

Виконуючі наступне завдання студенти мають можливість відпрацювати і вдосконалювати свої вміння та навички, отримані під час вивчення теми та застосовувати їх у своїй роботі по вдосконаленню особистості.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

Вивчення теми 7 – Організування як загальна функція менеджменту, передбачає знайомство майбутніх керівників з видами організаційних структур управління та особливостями організації діяльності підприємства.

В рамках вивчення цієї теми пропонуємо ділову гру «Кар'єра».

Мета гри:

1. Відпрацювання навичок побудови організаційної структури управління організацією.
2. Моделювання власної кар'єри і кар'єри співробітників.

Вихідні теоретичні дані:

Побудова структури управління організацією передбачає поділ її на певні складові і делегування їм загального управлінського завдання через повноваження і відповідальність, визначення інтеграційних та координаційних механізмів взаємодії. Кар'єра – швидкий успіх на службі або іншому поприщі. Траєкторію свого успіху людина вибудовує власноруч, спираючись на особливості внутрішньої реальності та у співвідношеннях із власними цілями, бажаннями та установами.

Методичні вказівки:

Студентам заздалегідь дається завдання ознайомитися з книгами (на вибір): Ли Якока «Карьера менеджера», У. Айзексон «Стив Джобс», С. Кови «7 навыков высокоэффективных людей», Г. Форд «Моя жизнь, мои достижения».Гра розрахована на 2 етапи.

Завдання 1 етапу.

1. Кожному студентові видаються картки з індивідуальним завданням скласти організаційну структуру: В.1 Лінійно-функціональна у сфері харчування; В.2 Лінійно-функціональна у сфері легкої промисловості; В.3 Лінійно-функціональна у сфері сільського господарства; В.4 Лінійно-функціональна у середньому бізнесі; В.5 Матрична у сфері телекомунікації; В.6 Матрична у сфері ІТ-технологій; В.7 Дивізіональна у сфері надання послуг; В.8 Дивізіональна у сфері побутового обслуговування; В.9 Дивізіональна у сфері туризму.

2. Після виконання цього етапу роботи пропонується відобразити можливий шлях свого кар'єрного зростання під час своєї можливої уявної

роботи в цій компанії, порахувавши при цьому кількість кроків по кар'єрній сходинці.

3. Викладач збирає і оцінює результати самостійної роботи.

Завдання 2 етапу

1. Після обробки результатів викладач пропонує студентам об'єднатися в групи у відповідності до кількості кроків у власній кар'єрній сходинці: 1-2, 3-5, 6 і більше.

2. Після того, як сформовані нові малі групи, вони отримують завдання стисло, двома-трьома реченнями описати свій «рецепт» кар'єрного успіху.

3. Кожній малій групі надається 1-2 хвилини для презентації своїх суджень.

4. Після виступу кожної групи відбувається обмін думками, стосовно тієї чи іншої заяви. Виділяються «+» та «-» кожної поради.

Підсумки гри.

Повторюються, закріплюються й оцінюються знання стосовно видів основних організаційних структур. Оцінюються уява і проявлена творчість кожного учасника гри. Аналізуються амбіційні та нерішучі плани стосовно можливостей кар'єрного зростання.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Метою вивчення цієї теми є отримання знань з основних теорій мотивації та вміння використовувати їх на практиці.

Для досягнення цієї мети нами було пропонуємо практичну вправу «Мотивування».

На першому етапі пропонується додумати кінцівку запропонованої ситуації. Викладач вислуховує різноманітні варіанти після чого обирається найкращий.

Ситуація 1. Керівник відділу нікому нічого не пояснюючи прикріпляв на робочі місця співробітникам, які запізнювалися на роботу,

аркуші паперу із зазначенням часу запізнення…

Ситуація 2. Директор підприємства без пояснень виплатив неочікувану премію…

Ситуація 3. Начальник бухгалтерії подарував квітку співробітниці, яка своєчасно здала звіт…

Ситуація 4. Начальник виклав в мережу Інтернет фотографії останнього корпоративну…

Ситуація 5. Директор, після повернення з відрядження, привіз невеличкі подарунки підлеглим…

На другому етапі студентам пропонується завдання «Увійди в роль», виконання якого потребує роботи в парах. Кожна пара отримає певне ситуаційне завдання, яке вони повинні обіграти, заздалегідь розподіливши ролі у своїй парі. Після презентації уявного діалогу його учасники аналізують використані варіанти мотивації, виявлені потреби та дають їм визначення.

Завдання 1. Директор дізнається, що головний бухгалтер, з яким він працює багато років, хоче влаштуватися на роботу у фірму головного конкурента.

Завдання 2. Після призначення начальником відділу жінки, замість звільненого чоловіка, в колективі почалися сварки, що негативно вплинуло на результати роботи.

Завдання 3. Працівники відділу кадрів не дотримуються графіку роботи. Це викликало незадоволення серед інших відділів.

Завдання 4. Компанія тільки почала своє існування і поміж робітників відбуваються серйозні конфлікти.

Завдання 5. Досвідчені співробітники фірми скаржаться на неповагу до них з боку більш молодших працівників.

Завдання 6. Молоді працівники вважають, що на них тиснуть та не дають розкритися працівники, які вже багато років працюють на фірмі.

Завдання 7. Працівники великої корпорації неодноразово висловлювали недовіру заступникові директора.

Завдання 8. Директор дізнається, що його співробітники почали надавати неправдиву інформацію, стосовно власних результатів роботи.

Тема 9, 10. Контролювання як загальна функція менеджменту. Регулювання як загальна функція менеджменту

Ці теми спрямовані на засвоєння студентами основних понять, характеристик та класифікацій контролю і регулювання в менеджменті. Ми вважаємо за доцільне під час засвоєння основного матеріалу проводити паралелі та вчити майбутніх управлінців методам самоконтролю. Важливість цього вміння було описано нами раніше, але, актуалізуючи зазначені моменти, виділимо ті, на які викладачеві необхідно звернути особливу увагу. В результаті проведеної роботи у студентів формується таке уміння, як самопізнання. Воно, у свою чергу, включає самоспостереження (спостереження за змістом й актами власної свідомості, самовідчуття (відчуття власного тіла, зовнішності), самосприйняття (аналіз власної поведінки, в основі якого лежить порівняння з поведінкою інших людей), самоаналіз (аналіз власних думок, почуттів), самоосмислення (виокремлення найбільш пріоритетних потреб та інтересів, усвідомлення своїх відносин з людьми), самооцінка (оцінювання особистістю своїх можливостей, якостей та місця серед інших людей), самоідентифікування (усвідомлення своєї належності до конкретної суспільної групи). Вони будуть проявлятися у вигляді саморегуляції (здатності людини керувати собою на основі сприймання та усвідомлення актів своєї поведінки та психічних процесів), самоволодіння (здатності до самоспостереження, й контролю за внутрішніми інтелектуально-емоційними й психофізіологічними процесами) та допомагають людині розвиватися і поступово самовдосконалюватися.

Ми пропонуємо провести практичних занять із зазначених тем, які полягають у наступному.

1 заняття. Засвоєння теоретичного матеріалу та складання схеми, яка б відображала систему контролю у їхньому ВНЗ. При цьому активно використовуються характеристики основних видів контролю: внутрішній, зовнішній; лінійний, функціональний, операційний; одиничний, множинний, багатофункціональний; попередній, поточний, підсумковий.

2 заняття. Семінарське заняття, яке проводиться у три етапи.

1 етап. Заслуховуються підготовлені доповіді за наступними темами:

– Основні засади концепції TQM (Total Quality Management – загальне управління якістю).

– Особливості бенчмаркінгу та аутсорсингу.

– Система управління якістю освіти.

2 етап. Обговорення заслуханих доповідей та розробка шляхів можливого застосування отриманих знань у покращенні системи якості освіти.

3 етап. Студенти розподіляються у три групи, та отримують наступне завдання:

– Скласти уявного листа міністру освіти «Мої зауваження та пропозиції щодо існуючого стану контролю за якістю освіти».

– Скласти уявного листа ректору ВНЗ «Мої зауваження та пропозиції стосовно покращення системи контролю у моєму ВНЗ».

– Скласти уявного листа самому собі «Чи завжди я адекватно контролюю себе і як покращити особистий контроль».

4 етап. Заслуховування листа кожної групи. Обговорення роботи та підведення підсумків.

3 заняття. В рамках цього заняття студенти працюють в малих групах і виконують ряд практичних завдань:

1. «Пам’ятка ефективного контролю – ефективному керівнику». Впродовж 10-15 хвилин кожна група складає перелік правил, яких необхідно дотримуватися керівнику під час проведення ефективного контролю.

2. «Табу для успішного керівника». Впродовж 5-10 хвилин студенти перелічують і обґрунтовують заборони під час проведення контролю. Тобто ті дії, які, на їх погляд, не допустимі в роботі успішного керівника.

3. «Види критики». Студенти вправляються у можливих варіантах критики підлеглих та дають оцінку ефективності та умовам застосування кожного. Як допоміжний використовується матеріал «Засоби здійснення критики», запропонований Ю. Красовським [63].

4. «Помилки під час проведення контролю». Кожна група доповідає заздалегідь підготовлену інформацію стосовно:

а) надмірної суворості та м’якості в оцінці;

б) центризму в оцінці;

в) ефекту ореолу, ефекту контрасту та ефекту свіжості;

г) атрибуції.

4 заняття. Після засвоєння теоретичного матеріалу за темою студентам запропоновується пробне тестування. Воно полягає у проведенні поточного контролю сформованих на цей період знань, вмінь та навичок за вивченими темами семестру напередодні очікуваного екзамену з дисципліни. Студентам надається пробний варіант тестів з приблизним переліком питань, які будуть винесені на екзаменаційну сесію. Наприкінці закінчення роботи, викладач пропонує студентам провести самоконтроль: самостійно виставити собі оцінку, після чого оголошує правильні відповіді. Підсумовуючи отримані результати студенти роблять висновок стосовно рівня сформованості власних знань, вміння їх адекватно оцінювати та окреслюють існуючи проблеми у засвоєнні матеріалу.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Керівник майже 50-90 % свого часу витрачає на комунікації, щоб реалізувати свої ролі в у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Наскільки ефективно керівник володіє знаннями, вміннями та навичками в сфері сілкування, настільки ефективною буде його робота в організації. Ми вважаємо, що ознайомленню з цією темою майбутніх керівників-лідерів необхідно приділити особливу увагу. З цією метою нами було розроблено і проведено комплекс практичних занять, що включають в себе поглиблену теоретичну підготовку з цієї теми, практичне застосування набутих знань під час моделювання умов роботи керівника, оцінку ефективності отриманих результатів. Результати цієї роботи ми бачимо в оволодінні студентами знань з особливостей вербальних та невербальних засобів спілкування, стратегії, тактики, стилів спілкування, набуття вмінь та навичок організації ефективного комунікаційного процесу та проведення успішних ділових переговорів.

1 заняття. Ділова гра «Нарада в начальника».

Мета гри:

1. Відпрацьовувати вміння застосовувати отримані теоретичні знання з теми «Інформація і комунікації в менеджменті» під час моделювання управлінської ситуації.

2. Вчитися давати оцінку діям уявного керівника аналізуючи його комунікативні навички.

Вихідні теоретичні дані:

Комунікаціями пронизана вся система управління. Метою комунікації є розуміння та осмислення переданої інформації. Комунікації можуть відбуватися різними способами: письмово, усно, невербально.

Рівень ефективності комунікабельності керівника – запорука його успішності.

Методичні вказівки:

Студенти заздалегідь знайомляться з книгами: А. Пиз «Язык жестов»; М. Нэпп «Невербальное общение»; Л. Жалпанова «Как читать человека. Расшифровка мимики и жестов», а також вивчають правила письмової та усної комунікації.

Завдання.

1. Викладач обирає трьох бажаючих, які готові відчути себе у ролі управлінця. Кожний учасник обирає визначену поведінку керівника під час проведення наради, що відображає певний вплив на оточення:

- навіювання;
- конформізм;
- підпорядкування.

Необхідно відобразити особливості цієї поведінки, доповнюючи свій виступ відповідними мімікою та жестами.

Кожний виступ обмежений регламентом – 1 хвилина та темою: «Повідомлення необхідності роботи у вихідні дні».

2. Всі інші студенти уважно спостерігають за виступом, намагаючись своєю відповідною поведінкою (також за допомогою невербальної комунікації) показати ставлення до керівника.

3. Кожний виступ обговорюється за таким планом:

– який вплив керівника ви відчули на собі?

– які вербальні та невербальні засоби допомогли зробити певний висновок?

– як група висловлювала своє ставлення до того чи іншого виступу та яким чином реагувала на той чи інший жест, використовуючи засоби невербальної комунікації?

– чи завжди керівник відповідно реагував на невербальні сигнали своєї аудиторії?

– який вплив керівника виявився найбільш успішним?

Підсумки гри

Як повинен поводити себе успішний менеджер-лідер? Які засоби невербальної комунікації можуть допомогти йому впливати на підлеглих? Які жести бажано використовувати, а які категорично недопустимі у роботі менеджера-лідера? Жести яких відомих діячів найбільш точно відображають стиль їхньої поведінки?

2 заняття. В рамках цього заняття студенти виконують ряд практичних вправ.

1. «Характеристика інформації!

Для більш широко ознайомлення з особливостями інформації студентам пропонується дібрати основні її характеристики за наступними ознаками: ті, які відповідають на питання «**Що** характеризує інформацію?» , «**Яка** буває інформація?», «**Що можна робити** з інформацією?». Можливий наступний варіант відповідей.

«Що характеризує інформацію?»	«Яка буває інформація?»,	«Що можна робити з інформацією?».
Корисність Періодичність Змістовність Директивність, тощо	Ефективна Поточна Термінова Сучасна, тощо	Обробляти Повідомляти Отримувати Дублювати, тощо

Наприкінці обґрунтовується (на вибір) декілька важливих характеристик інформації, підводяться підсумки та відзначаються найбільш оригінальні та змістовні відповіді.

2. «Комунікаційні мережі».

Група ділиться на декілька малих груп. Кожна з них отримує завдання змоделювати комунікаційну мережу: «зірка», «коло», «колесо», «ланцюг», «селектор», та показати приклад спілкування, згідно обраного зв’язку. Підсумовуючи практичну роботу оцінюється правильність

організування спілкування у певній мережі, активність умовного керівника та залучення до участі всіх членів групи.

3. «Комунікаційні перешкоди».

На початку виконання цієї вправи заслуховується заздалегідь підготовлена доповідь «Комунікаційні бар'єри в менеджменті». Після прослуховування надається оцінка різноманітним перешкодам, що виникають під час комунікаційного процесу та їхнє значення у процесі роботи керівника.

Потім викладач обирає чотирьох бажаючих, які отримують завдання змоделювати комунікаційний процес «Керівник – підлеглі» із заздалегідь запланованою помилкою – комунікаційною перешкодою: вибіркове сприйняття, невербальні перешкоди, слабкий зворотній зв'язок, семантичні перешкоди. На виступ кожного відводиться одна хвилина, після чого група намагається відгадати, якої помилки припустився керівник, у своїй промові. Підведення підсумку передбачає обґрунтування студентами думки, стосовно ефективності комунікацій, як складової технології менеджменту, та необхідності мінімізувати вплив комунікаційних перешкод.

Тема 12. Керівництво та лідерство

Вивченню цієї теми ми приділили достатньо уваги, адже формувати лідерські якості майбутніх менеджерів без належної теоретичної підготовки не достатньо ефективно. Окрім обов'язкового обсягу лекційного матеріалу, студентам пропонується підготувати доповіді за розробленими темами:

1) Лідерські якості – погляди різних авторів.
2) Відмінність між керівництвом і лідерством.
3) Наявність лідерських якостей у менеджера – запорука ефективного керівництва

4) Влада і вплив як інструменти лідерства.

5) Стилі керівництва. Порівняльний аспект.

6) Харизма. Підводні камені харизматичної влади.

Практичний етап опанування цієї теми передбачає участь майбутніх менеджерів у діловій грі «Свято наближається». Вона проводиться наприкінці семестру, напередодні Нового року, та сприяє виникненню у студентів певного емоційного стану.

Ділова гра «Свято наближається».

Мета гри:

1. Відпрацьовувати вміння застосовувати отримані теоретичні знання з теми «Керівництво та лідерство» під час моделювання управлінської ситуації.

2. Надати студентам можливість виявити свої лідерські якості та оцінити їхній вплив на оточення.

3. Формувати вміння не допускати конфліктних ситуацій, а при їх виникненні забезпечити належне розв’язання.

Вихідні теоретичні дані

Діяльність менеджера буде успішною тільки в тому випадку, якщо він враховуватиме особливості соціальної взаємодії. Прагнутиме розвивати і використовувати свої лідерські якості, правильно оцінювати ситуації і добиратиме для їх розв’язання відповідний стиль керівництва.

Методичні вказівки.

Студентам повідомляється, що під час участі у грі необхідно приділити увагу та намагатися якнайширше використовувати всі отримані знання, вміння та навички з попередніх тем.

Завдання.

1.Кожний учасник гри отримує два аркуші. На першому вказує назву організації, чим вона займається. На другому – ідею проведення Новорічного свята в колективі фірми. Викладач збирає аркуші, перемішує їх і роздає знову.

2. Студентам – майбутнім менеджерам надається можливість проявити себе в ролі керівника організації, маючи на руках визначену організацію та ідею проведення Нового року, й намагатися переконати своїх уявних підлеглих взяти участь саме у цьому святі. На виступ відводиться одна хвилина.

3. Завдання уявним підлеглим всіляко намагатися проявляти спротив і не погоджуватися із пропозиціями керівника.

Підсумки гри.

Пропонується обрати виступ кращих керівників, яким вдалося переконати своїх підлеглих.

– Оцінюються застосовані стилі керівництва.

– Аналізуються засоби комунікаційного впливу.

– Обговорюються задіяні способи мотивації.

– Перелічуються лідерські якості, завдяки яким вдалося досягти успіху.

– Обговорюються стратегії поведінки у конфлікті та засоби його вирішення.

Тема 13. Ефективність менеджменту

Основний акцент, який ми вважаємо за потрібне зробити під час вивчення цієї теми, полягає у необхідності ще раз нагадати студентам - майбутнім менеджерам про те, що ефективна діяльність управлінця залежить також і від тих цінностей, які закладені в основу організації, які сповідує весь колектив та його керівництво. Беручі до уваги те, що ця тема є останньою у вивченні дисципліни Менеджмент, ми пропонуємо провести практичне заняття у формі вільного висловлювання думок. Викладач заздалегідь пропонує теми для обговорення, Студенти, за бажанням, об’єднуються в малі групи по 2-3 чоловіка, і вивчають додаткову літературу. У складі такої групи її учасники повинні самостійно

розподілити ролі: ті, хто відстоює думку і ті, хто проти неї. До участі в бесіді долучаються всі бажаючи, наводячи власні аргументи «за» і «проти».

Теми для обговорення.

1) Отримання прибутку – єдиний сенс існування організації.

2) Чи можливо в сучасних умовах вести чесний бізнес.

3) Які національні традиції заважають, а які допомагають працювати українцям.

4) Яких загальнолюдських цінностей інколи може собі дозволити не дотримуватися керівник.

5) Як треба працювати українським компаніям, щоб про їхній успіх заговорив весь світ.

Викладач підводить загальні підсумки вивчення дисципліни «Менеджмент».

Отже, ми розглянули варіант викладання практичних та семінарських занять з дисципліни «Менеджмент». Але можливість створення запропонованих нами педагогічних умов для формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки ми вбачаємо й в інших формах організації навчально-виховної діяльності.

Провідною формою навчання у ВНЗ є лекція. На наш погляд, для створення ситуації успіху досить ефективним буде використання однієї з форм проведення лекції – проблемної лекції. Адже розв’язуючи проблемні питання, що потребують не типового рішення, а знаходження ще невідомого, яке сприймається як особистий винахід, відкриття нового для себе, студенти відчувають радість пізнання, радіють перемозі над собою та своїй винахідливості.

Ми розробили проблемні питання та завдання за змістом тем, які використовували під час викладання дисципліни «Менеджмент».

1. Уперше в Україні кафедру менеджменту засновано в 1991 році як першу випускову кафедру, що відкрила новий напрямок підготовки фахівців з менеджменту в одному з провідних вищих навчальних закладів країни – Харківському політехнічному інституті. Як до цього року Україна існувала без менеджерів та спеціалізованої професійної підготовки управлінців? Що змінилося з того часу?

2. Яка роль організацій у професійній діяльності менеджера?

3. Які здібності людини зможуть забезпечити ефективність управлінської діяльності? Які специфічні риси українського менталітету заважають, а які допомагають працювати в ринкових умовах?

4. Чи доводилося вам займатися самовихованням? Які емоції у вас викликають слова «виховання», «перевиховання», «самовиховання?

5. Чи можна сказати про певні риси характеру, що вони заважають досягненню успіху?

6. Чи можуть відрізнятися мотиви навчальної діяльності у різних студентів? Чи можуть відрізнятися мотиви трудової діяльності у різних робітників?

7. Чому людина працює?

8. Спробуйте порівняти комунікації в організації з роботою нервової системи в організмі людини. Спробуйте дібрати якомога більше об’єднувальних характеристик.

9. Опишіть за допомогою п’яти слів існування організації, в якій керівник не є лідером, і в якої керівник – лідер.

10. Побудуйте ієрархічну піраміду складової організаційного успіху.

Ці питання звучали на початку проведення лекції, коли студенти ще не були ознайомлені з основним матеріалом. Усі їх відповіді будувалися на основі життєвого досвіду. У таких ситуаціях викладач повинен керувати ситуацією та спрямовувати студентів на знаходження правильної відповіді, зміст якої вже повністю розкривався під час вивчення теми. При цьому необхідно дотримуватися певних етапів:

1. формулювання проблеми;
2. висування гіпотези із запропонованими можливими варіантами вирішення;
3. знаходження оптимального вирішення проблеми;
4. аналіз отриманих результатів [136].

Під час проведення нашого дослідження ми пропонуємо також зміни до традиційної методики проведення лекції, а саме її різновиду – бінарної лекції. Зазвичай під час такої бінарної лекції матеріал викладають два викладачі, а ми спробували лекцію у парі викладач – студент. Такі лекції допомагають студентам відчути радість від усвідомлення активної участі в процесі навчання, від того рівня довіри, який вони отримали та від можливості проявити себе в ролі викладача. Звичайно, це дуже відповідальний крок, адже від якості та форми викладення лекційного матеріалу певною мірою залежить загальний рівень підготовки студентів. Підготовка до таких лекцій потребує від викладача подвійного навантаження і подвійної відповідальності. Необхідно викликати інтерес та бажання включитися в обговорення, використовувати прийоми діалогічної взаємодії.

Для успішної реалізації в навчальному процесі *другої педагогічної умови*: *«Удосконалення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки»*, необхідно звернути увагу на особливості роботи викладачів вищої школи. Їх відрізняє від інших працівників освіти наявність у професійній діяльності наукової та педагогічної складової. Для формування лідерських якостей майбутніх менеджерів ми вважаємо за потрібне наявність у викладачів ще одного важливого компоненту – лідерських якостей, а також уміння демонструвати в професійній діяльності лідерську поведінку. Беручи за основу модель змістовності викладача вищої школи, запропоновану С. Архангельським [7], ми

пропонуємо своє бачення множинної моделі змістовності викладача-лідера вищої школи, при якій зміна однієї складової призводить до зміни іншої.

$$\text{В}_{\text{л}} = F\left[Z_{\text{с*п}};\ U_{\text{с*п}};\ L_{\text{з*я}};\ \varphi(Z_i, U_i, L);\ S_p(P_i)\right];$$

де: $\text{В}_{\text{л}}$ – змістовність викладача-лідера вищої школи;

$\text{Z}_{\text{с*п}}$ – функція багатьох змінних (спеціальних та педагогічних знань, що є складовою психолого-педагогічної компетентності), яка дорівнює:

$$Z = \text{С}_z \times \text{П}_z \begin{pmatrix} \alpha_i \\ . \\ . \\ . \\ \alpha_n \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \omega_i \\ . \\ . \\ . \\ \omega_n \end{pmatrix};$$

де: С_z – фахові знання;

П_z – педагогічні знання;

$U_{\text{с*п}}$ – функція багатьох змінних (спеціальних та педагогічних умінь, що є складовою психолого-педагогічної компетентності), яка дорівнює:

$$U = \text{С}_u \times \text{П}_u \begin{pmatrix} \gamma_i \\ . \\ . \\ . \\ \gamma_n \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \beta_i \\ . \\ . \\ . \\ \beta_n \end{pmatrix};$$

де: С_u – фахові вміння;

П_u – педагогічні вміння;

$L_{з*я}$ – функція багатьох змінних (спеціальних знань з лідерства, лідерських якостей, вміння демонструвати лідерську поведінку), яка дорівнює:

$$L = З_л \times П_л \begin{pmatrix} \delta_i \\ . \\ . \\ . \\ \delta_n \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \varepsilon_i \\ . \\ . \\ . \\ \varepsilon_n \end{pmatrix};$$

де: $З_л$ – спеціальні знання з лідерства;

$П_л$ – лідерська поведінка;

$\varphi(Z_i, U_i, L)$ – функція узагальнення, яка визначає ступінь зв'язку елементів Z_i; ($Z_i \in Z$), U_i; ($U_i \in U$) на множину елементів z та u, та L;

$S_p(P_i)$ – функція вибору правильного рішення P_i множини рішень, що виникають при i ситуації S, яка відповідає умові;

$$P_i \to \frac{d_i l_i}{n_i g_i}; d_i \in D; l_i \in L;\ n_i \in N;\ g_i \in G;$$

де: d_i – методи навчання,

l_i – мета навчання,

n_i – педагогічні умови, в яких ведеться навчання та формування лідерських якостей майбутніх менеджерів,

g_i – показник стану та розвиненості лідерських якостей студентів.

Як видно із зазначеної умови, ми акцентуємо увагу на трьох складових: спеціальні знання та вміння, педагогічні знання та вміння, а також знання з лідерства, лідерські якості та вміння демонструвати

лідерську поведінку, необхідність наявності яких при формуванні лідерських якостей у майбутніх менеджерів було описано нами вище.

Під спеціальними знаннями та вміннями ми розуміємо фахові знання, необхідні для викладання відповідних дисциплін з урахуванням останніх досягнень науки і техніки, та використанні у проектуванні, експериментах тощо. Стимулом постійного вдосконалення цих знань та вмінь є обов'язкова науково-дослідницька робота, яка підлягає обов'язковій звітності, а також забезпечує викладачеві можливість доступного та зрозумілого викладання матеріалу, отримання наукових ступенів та посад. Свій професійний рівень можна збагачувати, беручи участь у наукових конференціях, семінарах, закордонних стажуваннях, тренінгах, при ознайомленні з професійними виданнями, ресурсами мережі Інтернет тощо.

Педагогічні знання та вміння, що є складовою психолого-педагогічної компетентності повинні бути основою багатофункціональної діяльності викладача: навчальної роботи, науково-дослідної роботи, навчально-методичної роботи, організаційно-методичної роботи, виховної роботи. Специфіка викладача ВНЗ полягає в тому, що багато з них не мають професійної педагогічної освіти, а манеру і спосіб викладання наслідують від знайомих вже під час здобування освіти, або в процесі самоосвіти. Як зазначає Т. Сущенко [190] в Україні не існує навіть нормативно-правової основи, згідно з якою кожен викладач має здобути обов'язкову професійну освіту. Тільки останніми роками з цією метою на базі деяких ВНЗ було відкрито магістратуру, мета якої – надати можливість майбутнім і діючим викладачам отримати необхідні спеціалізовані знання з філософії освіти, педагогіки вищої школи і психології, педагогіки викладання та здобути кваліфікацію викладача вищої школи. Завдання кафедри та навчального закладу в таких умовах є робота з удосконалення психолого-педагогічної компетентності

викладачів. Це можливо проводити у формі спеціальних семінарів, методичних курсів, конференцій.

Ще одним складовим компонентом викладача ВНЗ ми визначили знання з лідерства, лідерські якості та вміння демонструвати лідерську поведінку, а наявність таких викладачів-лідерів – обов'язковою педагогічною умовою формування лідерських якостей майбутніх менеджерів. Етичні та правові труднощі пов'язані з цим питанням ми виділили у п. 2.1. Рішення зазначених труднощів ми вважаємо можливими під час організації та проведенні:

1. постійно діючих навчально-методичних семінарів, які включають в себе консультації провідних викладачів;
2. психологічних тестувань;
3. майстер-класів запрошених дослідників та практиків;
4. спеціальних семінарів та тренінгів з лідерства;
5. взаємних відвідувань занять як усередині кафедри, так і між викладачами різних кафедр для обміну досвідом та удосконалення методики викладацької діяльності, звертаючи при цьому увагу на високу культуру відносин між викладачем та студентами, врахування особливостей кожного студента, на застосування сучасних технологій, різноманітних методів і прийомів навчання, на знання новітніх тенденцій освітянських теорії та практики.

Ми розробили орієнтовний перелік тем навчально-методичних семінарів для викладачів вищих навчальних закладів з метою ознайомлення з питаннями лідерства:

1. Хто такий лідер? Навіщо викладачу бути лідером?
2. Сучасні концепції лідерства.
3. Лідерські якості. Особливості лідерських якостей викладачів.
4. Стилі ефективного лідерства.
5. Ознаки неефективного лідерства.
6. Фактори формування лідерських якостей.

7. Реалізація певних стилів лідерства в процесі викладацької діяльності

Обов'язковою умовою наявності викладача-лідера є також постійне самовдосконалення особистості. Воно повинно відбуватися у свідомому прагненні викладача, який бажає бути лідером виробити в собі духовно-моральні, вольові, психологічні, фізичні та професійні якості шляхом самовиховання, самоосвіти та самокорегування. На нашу думку в сучасних викладачів є необхідний потенціал, але цей процес займе не один рік і вимагатиме активних узгоджених дій усіх структурних підрозділів ВНЗ. За визначенням Є. Гіббона «Найбільша і найважливіша частина виховання кожного – це те, що ми даємо самі собі» [цит. по 141, с. 111].

Реалізація під час навчального процесу *третьої педагогічної умови:* «Оптимізація змісту професійної підготовки студентів, спрямованої на їх самовдосконалення, з урахуванням структурної моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів» має певні особливості, адже період навчання у ВНЗ є також і періодом становлення зрілості студентів. У юнацькому віці спостерігається, у порівнянні з іншими віковими характеристиками, найвища швидкість оперативної пам'яті, переключення уваги, рішення вербально-логічних задач тощо. Саме у цьому віці відбуваються досягнення «пікових» результатів, які базуються на усіх попередніх процесах біологічного, психологічного, соціального розвитку. В особистісному плані це вік активного розвитку моральних та естетичних якостей, становлення та стабілізація характеру, оволодіння повним комплектом ролей дорослої людини. Але фахівці в області вікової психології зауважують, що у 17-19 років здатність людини до свідомої регуляції своєї поведінки розвинута не повною мірою. Як наслідок – тільки наприкінці третього курсу остаточно вирішується питання професійного самовизначення [133].

Е. Зеєр виділив типи студентів залежно від їхньої професійної спрямованості:

І тип – студенти з позитивною професійною спрямованістю, яка являє собою відповідність особистості обраній спеціальності, що передбачає зв'язок між її домінуючими мотивами та змістом професійної діяльності;

ІІ тип – студенти, які не визначилися у виборі своєї професії. Для них характерним є компроміс між невизначеними відносинами до професії та продовженням навчання у вищому навчальному закладі з перспективою подальшої роботи за своєю спеціальністю;

ІІІ тип – студенти, з негативним відношенням до професії. Мотивація їхнього вибору зумовлена суспільною цінністю вищої освіти. Вони мають слабке уявлення про професію. Тут ведучим мотивом є потреба не стільки у самій діяльності, скільки в різноманітних, пов’язаних з нею обставинах [164].

Без здатності до самопізнання й розуміння себе, своїх якостей і можливостей, не можлива реалізація особистісного потенціалу студентів. Це, у свою чергу, гальмує професійне та особистісне становлення. Необхідним є також свідоме й емоційне захоплення обраною професією, яке приносить глибоке задоволення, але вимагає великої напруги і постійної роботи над самим собою для самореалізації в тій чи іншій сфері.

Ми провели опитування серед студентів на предмет зв’язку їхньої майбутньої професійної діяльності з професією менеджера. В опитуванні брали участь 124 студентів (6 груп) факультету Бізнесу та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Їм було запропоновано дати відповідь на питання: «Чи пов’язуєте Ви свою майбутню професійну діяльність із професією менеджера?». 61 студент (49 %) відповіли «так», 20 студентів (17 %) відповіли «ні» та 43 опитуваних (34 %) відповіли «не знаю». Ці відповіді підтверджують той факт, що студенти гуманітарних спеціальностей (а професія менеджер відноситься саме до таких) характеризуються в більшості своїй неадекватністю самооціночних суджень, особливо тих, що

стосується своїх соціальних властивостей, тобто знають себе погано і, відповідно, потребують допомоги [133].

Під час проведення практичних та семінарських занять з дисципліни «Менеджмент» ми намагалися створити студентам – майбутнім менеджерам умови, які б якнайкраще сприяли їхньому самовдосконаленню. Саме менеджер, який прагне самовдосконалення, відрізняється від інших високим рівнем самоорганізації, самостійності, внутрішньої культури, відповідальності за своє майбутнє, майбутнє свого колективу і своєї держави, користується значним авторитетом і вважається справжнім лідером.

У програмі курсу дисципліни «Менеджмент» передбачено 102 години на самостійну роботу студентів. Опитування студентів показало, що найбільш розповсюдженими (а інколи і єдиними) формами самостійної роботи є конспектування навчального матеріалу та написання доповідей і рефератів.

Аналіз існуючої ситуації організації самостійної роботи студентів, основних етапів самовдосконалення та особливостей студентського віку дозволив створити нам певну програму допомоги та сприяння самовдосконаленню студентів. Це певний комплекс вправ, які були застосовані під час викладання лекційних та практичних занять із зазначених психолого-педагогічних дисциплін.

Вивчення кожної теми починається з установчо-мотиваційного етапу, на якому з’ясовується обсяг знань, можливість та місце їхнього застосування в професійній діяльності. Стосовно надання обсягу необхідної додаткової літератури, який пропонують викладачі на початку вивчення нової теми, або, навіть всього курсу, ми спробували не обмежувати студентів у виборі літературних джерел та інших джерел інформації. На нашу думку такий підхід створює гіперопіку та перешкоджає формуванню самостійного мислення. Безумовно, це збільшує навантаження на викладача, з метою спрямування пошуку

студентів у потрібне русло, але вже через декілька занять спостерігається позитивна тенденція зміни вміння студентів знаходити певні орієнтири у великому обсязі інформації та розставлянні пріоритетів. Наголосимо на тому, що вільний вибір літератури ні в якому разі не виключав таких обов'язкових видів самостійної роботи, як:

1. вивчення обов'язкових рекомендованих розділів підручників, навчальних посібників, першоджерел;

2. конспектування певної додаткової літератури;

3. доопрацювання конспектів занять за наданим необхідним матеріалом.

Другий етап – змістовно-пошуковий, адаптивно-перетворювальний, контрольно-смисловий, системно-узагальнювальний.

Під час вивчення дисциплін ми пропонуємо студентам розпочати (а для декого заново обміркувати та продовжити) шлях самовдосконалення. Логічним моментом на цьому етапі буде складання плану самовдосконалення, який ми пропонуємо створити, використовуючи матрицю SWOT.

З 60-х років минулого століття й донині – SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розподілі чинників і явищ на чотири категорії:

– сильних (**S**trengths) сторін,

– слабких (**W**eaknesses) сторін проекту,

– можливостей (**O**pportunities), що відкриваються при його реалізації,

– загроз (**T**hreats), пов'язаних з його здійсненням.

У процесі психолого-педагогічної підготовки майбутніх менеджерів ми використовували SWOT-аналіз, як певний інструмент інтелектуальної роботи по самоаналізу та самовдосконаленню.

Під сильними сторонами ми пропонуємо студентам вважати ті особистісні характеристики (вікові, фізіологічні, психологічні,

професійні), які, на їхню думку, зможуть забезпечити прискорене просування до досягнення стратегічної мети (мається на увазі успішність у професійній діяльності, яка можлива за наявності певних лідерських якостей).

Під слабкими сторонами ми маємо на увазі ті особистісні якості, які будуть гальмувати процес руху до досягнення стратегічної мети.

Під можливостями ми розуміємо все те, що пропонує зовнішнє середовище (оточення особистості, економічна, політична, демографічна, екологічна ситуації) для досягнення становлення особистості.

Під загрозами ми пропонуємо вважати ті тенденції або події в зовнішньому середовищі, які можуть спричинити значні проблеми під час просування особистості до своєї мети.

На перетині поля «Сильні сторони» та поля «Можливості» створюється поле «С. та М.», в якому і пропонується розробити всі можливі варіанти власного розвитку. Тобто як, використовуючи сильні сторони, реалізувати можливості.

На перетині поля «Слабкі сторони» та «Можливості» створюється поле «Сл. та М.», в якому студентам пропонується проаналізувати зв’язок між наявними слабкими сторонами та важливість їхнього гальмуючого впливу на досягнення успіху.

На перетині поля «Сильні сторони» та «Загрози» створюється поле «С. та З.», в якому студенти аналізують як, використовуючи власні сильні сторони особистості, попередити загрози від зовнішнього середовища.

На перетині поля «Слабкі сторони» та «Загрози» створюється поле «Сл. та З.», в якому робиться аналіз запобігання життєвих невдач.

Наведемо приклад одного з таких SWOT-аналізів, який студенти зробили самостійно.

Цей варіант та інші відповіді студентів показали наявність у них відповідної мети, чинне місце серед яких належить зв’язку життєвого успіху з відповідними досягненнями у професійній діяльності.

	Можливості	**Загрози**
	- Отримати високооплачувану роботу - Отримувати задоволення від роботи - Досягти успіху в професійній діяльності - Стати відомою та шанованою особистістю - Багато мандрувати - Мати багато друзів	- Низький рівень заробітної плати в країні - Велика кількість освічених та амбіційних людей - Складна економічна та політична ситуація в країні - Корупція - Необґрунтовані вимоги роботодавців
Сильні сторони - Молодий вік - Знання іноземних мов - Отримання престижної професії - Наполегливість - Працелюбність - Дисциплінованість - Енергійність - Відповідальність - Порядність - Здатність впливати на інших	**«С. та М.»** **(Сильні сторони та Можливості)** - Завдяки отриманню високоякісних знань та вмінь, наполегливості, енергійності отримати перспективну посаду з можливістю кар'єрного зростання - Використовуючи здатність впливати на інших, відповідальність, порядність просуватися по кар'єрних сходинках	**«С. та З.»** **(Сильні сторони та загрози)** - Намагатися бути кращим серед кращих та відрізнятися освіченістю, інтелектом, професійними знаннями та вміннями - Завдяки порядності, дисциплінованості протидіяти незаконним вчинкам - Завдяки здатності впливати на інших вимагати відповідного ставлення до себе
Слабкі сторони - Нестача вільного часу - Недостатні комунікативні навички - Невпевненість у деяких своїх діях - Хвилювання з приводу будь-яких дрібниць - Неуважність	**«Сл. та М.»** **(Слабкі сторони та Можливості)** - Вчитися приймати самостійні, обґрунтовані рішення для досягнення успіху в професійній діяльності - Врівноважувати свій емоційний стан та працювати над вмінням концентрації уваги для досягнення успіху - Привчити себе до планування - Вправлятися у письмовому та усному спілкуванні	**«Сл. та З.»** **(Слабкі сторони та загрози)** - Поставити стратегічну життєву мету - Більше уваги приділяти отриманню знань - Відповідально ставитися до навчання - Займатися самоосвітою та працювати над собою - Обрати приклад для наслідування - Не боятися труднощів - Навчитися техніці швидкого читання та друку

Серед необхідних умов досягнення такого успіху майбутні менеджери назвали роботу над собою та різним способом описали складові етапи самовдосконалення.

На завершальному етапі – контрольно-рефлексивному, відбувається самостійне оцінювання студентами рівня засвоєння теми, обсягу нових знань. Також виділяються найбільш цікаві моменти й те, над чим ще слід замислитися. Таким чином, ми пропонуємо студентам відпрацьовувати навички самоменеджменту і вправлятися в управлінні собою та своєю навчальною діяльністю. У цьому випадку зростає роль викладача, який повинен добирати форми, методи та прийоми формування умінь самоконтролю студентів.

Під час викладання дисциплін ми розробили для студентів такі вправи, які, на нашу думку, допоможуть їм самовдосконалюватися.

1. «Обери свій колір».

Під час виконання письмових перевірочних робіт впродовж семестру ми пропонували студентам спробувати виставляти собі оцінки за наступним алгоритмом:

– «Якщо я реалістично оцінюю свою роботу і знання з теми» – при виставленні оцінки використовувати зелений колір;

– «Якщо я з оптимізмом вірю, що отримаю таку оцінку за свою роботу» – при виставленні оцінки використовувати червоний колір;

– «Якщо більше, ніж на таку оцінку я не заслуговую» – при виставленні оцінки використовувати чорний колір.

Таким чином, самостійна перевірочна робота студентів має попередньо три оцінки. Остаточну оцінку виставляє викладач синім кольором. Це дає йому можливість оцінити рефлексивні навички студентів, а студентам – удосконалювати вміння самооцінки та самоперевірки, адже самоперевірка має велике психологічне значення. За її допомогою вони реально переконуються у тому, наскільки оволоділи

знаннями, перевіряють правильність виконання завдань, оцінюють практичну значущість результатів виконаних завдань.

2. «Репортер».

Ми спробували змінити звичайний перебіг перевірочних робіт, коли викладач пропонує студентам відповісти на підготовлені ним самим питання. Після вивчення деяких тем ми просили студентів уявити себе в ролі репортера та самому собі поставити запитання на самостійну роботу. Для проведення перевірочних робіт у такий спосіб треба дотримуватися певних умов:

– викладач зазначає кількість питань;

– питання повинні охоплювати всю тему;

– оцінюються не тільки відповіді, а й складність та правильність поставлених питань.

3. «Щоденник успіху».

Ще на початку вивчення дисциплін, коли була окреслена мета і завдання їхнього вивчення, ми запропонували студентам завести маленький щоденник (деякі використовували для цього останні сторінки конспекту). В ньому вони повинні були відзначати зроблені особисті кроки до досягнення цієї мети. Враховуючи завантаженість студентів і постійну нестачу часу, робити це потрібно було наприкінці кожного заняття. Мінімальна кількість кроків – 0, максимальна – 5. Виглядало це так:

Дата	Кроки
05.09.	1
08.09.	4
12.09.	3
15.09.	3

Наприкінці семестру ми підвели підсумки, але без обов’язкового оприлюднення результатів. Викладач дав можливість висловитися лише тим студентам, які цього бажали. У відповіді аналізувалися як кількість кроків, щодо досягнення мети, так і їхня змістовність: що досягли, яким чином, завдяки чому, незважаючи на те, що.

4. «Сигнальна картка».

Наприкінці кожного заняття, як лекційного, так і практичного, ми пропонували студентам спробувати дати йому оцінку. На маленьких аркушах вони виставляли кількість балів за такими пунктами:

– цікавість заняття;

– корисність заняття;

– інформативність заняття;

– а також відповідали на питання «Що ще я хотів би дізнатися з цієї теми?».

Мінімальна кількість балів – 0, максимальна – 5. Відповіді анонімні.

Така робота, на нашу думку, створює можливість студентам оцінювати отриманий матеріал у загальному об’ємі вже існуючих знань, умінь та навичок, а викладачам налагодити зворотній емоційний зв'язок зі студентами і можливість теж самовдосконалюватися.

5. «Кіт у мішку».

Це цікавий вид роботи, який користується у студентів популярністю, адже дозволяє їм проявити себе, спробувати свої сили у знанні обсягу матеріалу з певної теми, розвити інтуїцію, здивувати викладача і однолітків. Викладач, у свою чергу, має стимул для організації самостійної діяльності студентів та можливість емоційного насичення навчального заняття.

Перед початком вивчення чергової теми, викладач пропонує студентам підготуватися вдома, подивитися додаткову літературу і написати на аркуші цікавий факт з цієї теми, про який точно не розкаже

викладач. Аркуші збираються і роздаються лише по закінченню вивчення теми. Якщо дійсно, про те, що у них зазначено, не було сказано ні викладачем, ні під час доповідей, то на виступ, з метою розкриття суті інформації дається тридцять секунд. Після чого оцінюється цікавість і значущість повідомлення.

6. «Стоп. Знято».

Сутність цієї вправи, яка також знаходить емоційний відгук у студентів, полягає в тому, що, використовуючи можливості сучасних телефонів ми пропонували знімати фрагменти їхніх виступів під час доповідей, читання рефератів та групової роботи. Після цього відбувався аналіз відзнятого, спочатку самим студентом, а потім заслуховувалися рекомендації всієї групи та заключні висновки викладача. Самокритиці підлягали вербальні та невербальні характеристики виступів.

Зазначені види робіт ми застосовували для досягнення певної мети:

– розвиток уміння студентів постійно контролювати свої дії;

– розвиток уміння майбутніх менеджерів оцінювати отримані знання і планувати подальшу пізнавальну діяльність;

– розвиток здатності студентів поступово брати частину освітніх та викладацьких функцій на себе, що у майбутньому стане частиною їхньої професійної діяльності.

Таким чином, формування лідерських якостей майбутніх менеджерів відбувалося в процесі професійної підготовки під час викладання дисципліни «Менеджмент» у таких педагогічних умовах:

1. використання інноваційних технологій контекстного та інформаційно-комунікаційного навчання для формування мотивації створення ситуації успіху;

2. удосконалення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки;

3. оптимізація змісту професійної підготовки студентів, спрямованої на їх самовдосконалення, з урахуванням структурної моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Процес професійної підготовки з метою формування лідерських якостей містив у собі наступне:

1. завдяки спеціально розробленим діловим іграм, практичним вправам відбувалося формування у студентів здатності здійснювати усвідомлені вчинки, започатковувати власні рішення у різних сферах суспільного життя, вміння дивитися на життя з позитивної точки зору, налагоджувати спільну роботу багатьох людей, дієво ставитися до своєї поведінки, навичок активної комунікації, наявності бажання досягати поставленої мети, бажання високої оцінки власного «Я»;

2. приділено особливу увагу створенню умов для самовдосконалення студентів. Для цього було складено програму самоосвіти та самовиховання, розроблені спеціальні вправи для формування необхідних вмінь та навичок, що сприятимуть самовдосконаленню;

3. зроблено акцент на морально-етичні принципи, духовні, культурні та загальнолюдські цінності.

Для реалізації педагогічних умов були використані такі сучасні технології, як технологія контекстного навчання, ІКТ.

Важливо також наголосити, що під час впровадження моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів нами акцентувалася увага на ще одному важливому аспекті підготовки менеджерів – загальнокультурному. Адже, на наш погляд, не можливо уявити собі формування вищезазначених здібностей менеджера-лідера без погляду через призму наявності певного рівня культури майбутніх управлінців. Багатьма поколіннями у нашій країні накопичено безцінний культурний та духовний досвід, тому виробнича культура, культура спілкування, культура організації повинні лягти в основу підготовки сучасних

керівників. Під час розроблення та проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» автор постійно робила наголос на цих виховних аспектах. Матеріал, що пропонується як для аудиторної роботи, так і під час самостійного опрацювання містить у собі інформаційну складову, що стосується досягнень нашої країни, вітчизняних учених, духовної спадщини наших предків.

Отже, лідерські якості, які необхідні успішному менеджеру-лідеру, мають певні особливості, а їхній перелік різниться у наукових дослідженнях різних авторів. Вони безумовно можуть і повинні формуватися в процесі навчання у ВНЗ. Враховуючі їхні основні характеристики, критерії сформованості, необхідно таким чином організувати педагогічний процес, який би максимально сприяв ефективності й успішності формування якостей лідера. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів повинно складати цілісну систему, а ефективне її функціонування стане запорукою успішного професійного становлення майбутніх фахівців. Цьому сприятиме, на нашу думку, комплекс виділених нами і обґрунтованих педагогічних умов. Застосовані у поєднанні з сучасними принципами і методами педагогіки, вони стануть основою процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів у ВНЗ з метою формування у них лідерських якостей.

ВИСНОВКИ

У монографії наведено теоретичне узагальнення й представлено практичне розв'язання наукової проблеми формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки. На основі аналізу наукової літератури, емпіричного досвіду розкрито особливості підготовки майбутніх менеджерів у ВНЗ. Проаналізувавши вимоги, що висувають організації до успішного, конкурентоспроможного менеджера, а також позиції різних дослідників на перелік необхідних компетентностей, якими повинен володіти сучасний керівник, виокремлено, розкрито зміст і відображено у відповідній моделі основні управлінські компетентності менеджерів-лідерів, що дають змогу їм ефективно здійснювати професійні функції: організаційно-стратегічна, аналітична, адміністративна, комунікативна, психолого-педагогічна, виробнича, компетентність у сфері прийняття рішень. Уточнено сутність поняття «лідерські якості майбутніх менеджерів», яке розглядається як професійно-особистісне утворення динамічного та стратегічного характеру, що охоплює фізіологічні та психологічні задатки лідера, управлінські знання та вміння й може ефективно формуватися у процесі систематичної професійної підготовки у ВНЗ, забезпечуючи майбутнім фахівцям професійну мобільність і конкурентоспроможність.

Розроблено структурну модель лідерських якостей майбутніх менеджерів, у якій виокремлено наступні компоненти: індивідуальний (наявність певних індивідуальних особистісних властивостей); діяльнісно-впливовий (урахування основних функцій, які виконують менеджери у своїй професійній діяльності); цільовий (відображення успішності роботи керівника, що проявляється у наявності почуття відповідальності за досягнення цілей організації, бажання власного саморозвитку).

Визначено критерії і показники сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів: особистісний, професійний, мотиваційний.

Показниками особистісного критерію є оптимізм, сила волі, ініціативність, стійкість до стресу. Професійному критерію відповідають наступні показники: комунікативність, організаторські здібності, рефлексивність. Мотиваційний критерій характеризується такими показниками: позитивне самоставлення, потреба в успіху. Відповідно до компонентів і показників визначено рівні сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів: високий, середній, низький. Здійснено порівняння вимог до виконання професійних функцій управлінцями й успішними менеджерами зі сформованими лідерськими якостями.

Розроблено, обґрунтовано модель формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки, що дає змогу уявити цілісний процес формування якостей лідера, дослідити закономірності його побудови від окресленої мети до бажаного результату. Модель охоплює мету, завдання, структурні компоненти лідерських якостей майбутніх менеджерів, форми організації професійної підготовки, педагогічні умови, принципи, форми, методи навчання, критерії, показники, рівні сформованості лідерських якостей та кінцевий результат педагогічного дослідження.

У процесі дослідження розроблено, обґрунтовано педагогічні умови, що у сукупності забезпечують оптимальні можливості формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки, а саме: 1) використання інноваційних технологій контекстного та інформаційно-комунікаційного навчання для формування мотивації створення ситуації успіху; 2) удосконалення психолого-педагогічної компетентності викладачів щодо демонстрування у професійній діяльності лідерської поведінки; 3) оптимізація змісту професійної підготовки студентів, спрямованої на їх самовдосконалення, з урахуванням структурної моделі формування лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Реалізація першої педагогічної умови передбачала участь студентів на заняттях у дискусіях, практичних вправах, ділових іграх, роботу в

малих групах, застосування хмарних технологій, проведення вебінарів, що давало можливість отримувати емоційне задоволення від навчальної діяльності, радість перемоги над собою і сприяло закріпленню поведінки, спрямованої на досягнення успіху. Удосконаленню психолого-педагогічної компетентності викладачів сприяло створення можливостей для постійного професійного самовдосконалення та підвищення кваліфікації з урахуванням специфіки викладача ВНЗ. Реалізація третьої педагогічної умови вимагала визначення критеріїв оптимізації професійної підготовки і створення програми сприяння самовдосконаленню майбутніх менеджерів, до якої включено складання SWOT-аналізу, різноманітні ігри, участь у тематичному семінарі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Наука, 1980. – 336 с.
2. Агапова М. О. Про проблему оптимізації навчального матеріалу / М. О. Агапова // Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків : НТУ «ХПИ», 2012. – № 1. – С. 34–39.
3. Андрусь О. Сучасні аспекти професійної підготовки студентів у технічних університетах / О. Андрусь // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2011. – № 4(2). – С. 283–294.
4. Артеменко О. В. Педагогічні умови розвитку професійної успішності майбутнього вчителя-філолога / О. В. Артеменко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2012. – Вип. 24 (77). – С. 65–71.
5. Артюшина М. В. Інноваційний підхід у викладанні психолого-педагогічних дисциплін у вищих закладах освіти України / М. В. Артюшина // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2009. – Вип. 3. – С. 70–75.
6. Арх. Віктор (Бедь В. В.) Упровадження нових освітніх систем та інноваційне оновлення змісту вищої освіти при підготовці фахівців у контексті компетентнісного підходу / Арх. Віктор (В. В. Бедь), М. Г. Артьомова // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці [Текст] : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 11-12 квіт. 2013 р. : у 2 т. / Департамент освіти і науки Дніпропетр. облдержадмін. [та ін.]. – Д. : Біла К. О. [вид.], 2013. Т. 1 : Взаємодія вищої освіти та ринку праці. – 2013. – С. 65–75.

7. Архангельский С. И. Лекции по теории обучения в высшей школе / С. И. Архангельский. – М. : «Высшая школа», 1974. – 384 с.

8. Архангельский С. И. Теоретические основы научной организации педагогических исследований / С. И. Архангельский, В. И. Михеев. – М. : Знание, 1976. – 27 с.

9. Афанасьєва Л. В. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. В. Афанасьєва. – Кіровоград, 2013. – 20 с.

10. Бабанский Ю. К. Об оптимальности педагогического эксперимента / Ю. К. Бабанский, В. Ф. Харьковская // Методы научно-педагогического исследования : сб. статей / под ред. Ю. К. Бабанского. – Ростов-на-Дону, 1972. – 150 с.

11. Бабанский Ю. К. Оптимизация учебно-воспитательного процеса / Ю. К. Бабанский. – М. : Педагогика, 1982. – 198 с.

12. Бабанский Ю. К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований [Текст] : дидактический аспект / Ю. К. Бабанский. – М. : Педагогика, 1982. – 192 с.

13. Бабенко К. Практичні, семінарські та лабораторні заняття у ВНЗ як прикладні форми організації навчання магістрів / Катерина Бабенко // Рідна школа. – 2007. – № 7/8. – С.42–54.

14. Базарова К. Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств руководителя: на материале транснациональной корпорации: дис. … канд. психолог. наук: 19.00.05 [Електронний ресурс] / Базарова Камилла Тахировна. – М., 2008. – 208 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/sotsialno-psikhologicheskie-faktory-razvitiya-liderskikh-kachestv-rukovoditelya-na-materiale.

15. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х. : «ТИТУЛ», 2006. – 578 с. – (Рос. мовою).

16. Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджера : монография [Електронний ресурс] / Н. А. Банько. – Волгоград : ВолгГТУ, 2004. – 75 с. – Режим доступу : http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/832/45832/22450?p.

17. Бендас Т. В. Психология лідерства : учебное пособие / Т. В. Бендас. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.

18. Бенис У. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / У. Бенис, Р. Томас. – М. : И. Д. Вильямс, 2006. – 208 с.

19. Бердник М. Я. Стратегія розвитку неперервної освіти в Польщі в контексті болонського процесу / М. Я. Бердник // П-24 Педагогічна теорія і практика : Зб. наук. праць. – К. : КиМУ, 2011. – Вип. 2. – С. 69–77.

20. Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем : проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения техн. обучающих систем / В. П. Беспалько. – Воронеж : Издательство Воронежского университета, 1977. – 304 с.

21. Бех І. Д. Виховання особистості : Сходження до духовності [Текст] / І. Д. Бех. – К. : Либідь, 2006. – 272 с.

22. Бикова В. О. Сутність, структура та діагностика рівня сформованості конкурентоздатності майбутнього фахівця: навчально-методичний посібник / В. О. Бикова. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля, 2012. – 88с.

23. Бондаренко В. В. Задачи психолого-педагогических дисциплин в процессе подготовки современного производственника / В. В. Бондаренко // Развитие личности в образовательном и профессиональном пространстве : материалы международного круглого стола, посвящ. 10-летию факультета психологии НИУ «БелГУ». – Белгород : ООО «Эпицентр», 2015. – С. 81–84.

24. Бондаренко В. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх менеджерів / В. В. Бондаренко, О. М. Яценко // Вісник

ЛДУ БЖД : зб. наук. пр. / гол. ред. М. М. Козяр. – Львів : ЛДУ БЖД, 2015. – № 11. – С. 7–12.

25. Васянович Г. П. Професійні якості майбутнього фахівця : науково-методологічні критерії визначення і класифікації / Г. П. Васянович, В. Д. Онищенко // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2013. – № 4. – С. 9–33.

26. Вежевич Т. Е. Педагогические условия развития лидерских качеств учащихся [Електронний ресурс] : дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Вежевич Татьяна Ефимовна. – Улан Уде, 2001. –198 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/pedagogicheskie-usloviya-razvitiya-liderskikh-kachestv-uchashchikhsya.

27. Вербицкий А. А. Активное обучение в высшей школе : контекстный поход : Метод. пособие / А. А. Вербицкий. – М. : Высш.шк., 1991. – 207 с.

28. Виханский О. С. Менеджмент [Текст] :Учебник / О. С. Виханский А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1999. – 528 с.

29. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. Влодарска-Зола. – К., 2003. – 25 с.

30. Воловик П. М. Теорія імовірностей і математична статистика в педагогіці / П. М. Воловик. – К. : Радянська школа, 1969. – 222 с.

31. Воробйова Є. В. Організація якісної підготовки менеджерів в умовах другої вищої освіти / Є. В. Воробйова, С. М. Резнік // Наука і освіта. – 2011. – № 8. – С. 24–27.

32. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2002. – 501 с.

33. Гершунский Б. С. Педагогическая прогностика : методология, теория, практика / Б. С. Гершунский. – К. : Вища школа, 1986. – 198 с.

34. Головешко Б. Р. Соціальні функції лідерства і його роль у професійній діяльності сучасного спеціаліста з інформаційних технологій / Б. Р. Головешко // Теорія і практика упр. соц. системами : філос., психологія педагогіка, соціол. : щокв. наук.-практ. журн. – 2013. – №4. – С. 42–50.

35. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження: Методологічні поради молодим науковцям / С. У. Гончаренко. – Київ – Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2010. – 308 с.

36. Горобець С. М. Теоретичні моделі компетенцій майбутніх економістів [Електронний ресурс] / С. М. Горобець // Вісник Житомирського державного університету імені І. Я. Франка. – 2005. – Вип. 25. – С. 156–158. – Режим доступу : http://eprints.zu.edu.ua/1230/3/05gsmkme.pdf.

37. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман ; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

38. Григор'єва В. А. Комунікативна компетентність суб'єктів управління в умовах соціального партнерства / В. А. Григор'єва, П. Б. Семенов // Педагогічні проблеми забезпечення якості професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграції : зб. наук. пр. : матеріали міжнар. кругл. столу, 23 квіт. 2009 р. / Укр. асоц. з розвитку менеджменту та бізнес-освіти, Західнодонбас. ін-т економіки та управління ; редкол. Г. О. Козлакова [та ін.] ; ред. Р. М. Абдулов. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2009. – С. 50–54.

39. Григорович Л. А. Педагогика и психология : учеб. пособие / Л. А. Григорович, Т. Д. Марцинковская. – М. : Гардарики, 2003. – 480 с.

40. Грушева А. А. Стан підготовки економістів-менеджерів у вищих навчальних закладах : порівняльний аналіз / А. А. Грушева // Педагогічні проблеми забезпечення якості професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграції : зб. наук. пр. : матеріали міжнар. кругл. столу, 23 квіт. 2009 р. / Укр. асоц. з розвитку менеджменту та бізнес-освіти, Західнодонбас. ін-т економіки та управління ; редкол. Г. О. Козлакова [та ін.] ; ред. Р. М. Абдулов. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2009. – С. 54–59.

41. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / А. А. Грушева. – Київ, 2012. – 20 с.

42. Грущенко Л. М. Формування професійно-орієнтованого ставлення до дисциплін психолого-педагогічного циклу у студентів економічного університету : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. М. Грущенко. – К., 2007. – 21 с.

43. Гузій Н. В. Технологія контекстного навчання в організації дидаскалогічної підготовки студентів у вищій педагогічній школі / Н. В. Гузій // Вища школа України № 3 (додаток 1) – Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи : методологія, теорія, технології». – Т.1. – С. 363-370.

44. Гуничева Е. Л. Педагогические условия формирования лидерских качеств у членов студенческого актива вуза [Електронний ресурс] : дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Гуничева Елена Леонидовна. – Чебоксары, 2011. – 225 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/pedagogicheskie-usloviya-formirovaniya-liderskikh-kachestv-u-chlenov-studencheskogo-aktiva-v.

45. Гурська О. Підготовка студента та викладача до семінарського заняття (на прикладі суспільствознавчих дисциплін) / О. Гурська // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2013. – № 8(2). – С. 46–52. [Електронний ресурс] : Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppsv_2013_8%282%29__9

46. Гусак О. Г. Обгрунтування педагогічної технології створення ситуації успіху майбутнього вчителя в процесі професійної підготовки / О. Г. Гусак, Н. І. Стяглик // Педагогіка та психологія : зб. наук. пр. – Харків. – 2011. – Вип. 40 (1). – С. 23–28.

47. Данилюк С. С. Психолого-педагогічні умови організації навчальної діяльності студентів у процесі формування професійної компетентності майбутніх філологів / С. С. Данилюк // Педагогічний дискурс : зб. наук. праць

/ гол. ред. І. М. Шоробура. – Хмельницький : ХГПА, 2012. – Вип. 12. – С. 116–123.

48. Долгопол О. О. Вибір методів навчання для розвитку лідерських якостей у молодших спеціалістів з ресторанного бізнесу / О. О. Долгопол // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2012. – Вип. 24 (77). – С. 338–343.

49. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. и ред. Н. М. Макарова. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 272 с.

50. Дубровіна І. В. Вимоги до індивідуальності педагога в контексті самоосвіти / І. В. Дубровіна // Педагогічний альманах : зб. наук. пр. / [редкол. В. В. Кузьменко (голова) та ін.]. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2013. – Вип. 20. – С. 102–110.

51. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лідерства : теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.

52. Евтихов О. В. Тренінг лідерства : монография / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.

53. Жигірь В. І. Наукові підходи до побудови моделі професійної компетентності фахівців / В. І. Жигірь // Проблеми трудової і професійної підготовки : наук.-метод. зб. Слов'янського державного педагогічного університету / [Кол. авт. ; відповід. редактор і укладач В. В. Стешенко]. – Слов'янськ : СДПУ, 2011. – Вип. 16. – С. 30–38.

54. Жмуркова І. В. Роль і місце психолого-педагогічної підготовки інженерів-хіміків у технічному ВНЗ / І. В. Жмуркова // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2011. – Вип. 19 (72). – С. 403–409.

55. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

56. Зорина А. В. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов [Електронний ресурс] : дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Зорина Анна Викторовна. – Нижний Новгород, 2009. – 217 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/pedagogicheskie-usloviya-formirovaniya-liderskikh-kachestv-u-studentov-vuza.

57. Ігнатенко О. В. Умови використання технологій веб 2.0. (вебінарів) у навчальному процесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gnpu.edu.ua/files/VIDANNIY/Visnuk_15_1/V15_1_159_164.pdf.

58. Измайлова Ю. М. Интеграция теоретических и практических психолого-педагогических знаний как средство совершенствования профессиональной подготовки будущих инженеров-педагогов [Електронний ресурс] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Измайлова Юлия Марсовна. – Саратов, 2006. – 182 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/integratsiya-teoreticheskikh-i-prakticheskikh-psikhologo-pedagogicheskikh-znanii-kak-sredstv.

59. Ильина Т. А. Структурно-системный подход к организации обучения / Т. А. Ильина. – М. : Знание, 1972. – 72 с.

60. Іванова О. І. Про взаємозв’язок самовиховання й самоосвіти / О. І. Іванова // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць / [за заг. ред. І. Ф. Прокопенка, В. І. Лозової]. – Харків, 2011. – Вип. 38. – С. 38–43.

61. Івах С. М. Педагогічні умови формування творчої особистості підлітка в сучасній загальноосвітній школі / С. М. Івах // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. праць – 2011. – Вип. 33. – С. 316–323.

62. Ігнатюк О. А. Потенціал дисциплін соціально-гуманітарного циклу у випереджальній фаховій підготовці студентів в умовах технічного університету / О. А. Ігнатюк // Педагогіка формування творчої особистості у

вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2011. – Вип. 15 (68). – С. 304–311.

63. Кабаченко Т. С. Психология управления : учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.

64. Калашнікова Л. М. Самовдосконалення як особливий вид діяльності особистості / Л. М. Калашнікова, О. І. Іванова // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць / [за заг. ред. І. Ф. Прокопенка, В. І. Лозової]. – Харків, 2013. – Вип. 43. – С. 73–82.

65. Капітанець О. М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. М. Капітанець. – Тернопіль, 2001. – 20 с.

66. Кін О. М. Роль студентського самоврядування у формуванні лідерських якостей особистості студента / О. М. Кін // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць / [за заг. ред. І. Ф. Прокопенка, В. І. Лозової]. – Харків, 2011. – Вип. 40 (1). – С. 57–66.

67. Киселева Л. Е. Развитие лидерских качеств руководителей горрайорганов внутренних дел в процессе профессионально-психологической подготовки [Електронний ресурс] : дис. … канд. психолог. наук : 19.00.06 / Киселева Людмила Евгеньевна. – М., 2011. – 297 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/razvitie-liderskikh-kachestv-rukovoditelei-gorraiorganov-vnutrennikh-del-v-protsesse-profess.

68. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.

69. Коваленко Е. Э. Методика профессионального обучения. – Харьков, 2000. – Ч. 1. – 120 с.

70. Ковальчук З. Я. Критерії оптимізації навчання у вищому навчальному закладі / З. Я. Ковальчук // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Психологія і педагогіка. – 2013. Вип. 23. – С.112–121.

71. Козаков В. А. Психолого-педагогічна підготовка фахівців у непедагогічних університетах: монографія / В. А. Козаков, Д. І. Дзвінчук. – К. : НІЧЛАВА, 2003. – 140 с.

72. Козлов А. В. Самовиховання як важлива умова формування у студента педагогічного ВНЗ вміння морального вибору дії / А. В. Козлов // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць / [за заг. ред. І. Ф. Прокопенка, В. І. Лозової]. – Харків, 2011. – Вип. 40 (1). – С.74 – 80.

73. Колісник Н.В. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів агропромислового комплексу в процесі вивчення економічних дисциплін : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Колісник Надія Володимирівна. – Київ, 2016. – 217 с.

74. Кон И. С. В поисках себя : личность и её самосознание / И. С. Кон. – М. : Политиздат, 1984. – 335 с.

75. Конышева Л. Н. Формирование лидерских качеств студентов посредством участия в деятельности органов самоуправления [Електронний ресурс] : дис. … канд. пед. наук: 13.00.01 / Конышева Людмила Николаевна. – Киров, 2009. – 190 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com /content/formirovanie-liderskikh-kachestv-studentov-posredstvom-uchastiya-v-deyatelnosti-organov-samo.

76. Кормільцина С. Ю. Система професійної підготовки менеджерів в університетах Канади / С. Ю. Кормільцина // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки. – 2013. – Вип. 110. – С. 232–234. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_110_67.

77. Коростелев А. Формирование профессиональной компетенции у будущих менеджеров в условиях эквифинальности аналитических выводов / А. Коростелев // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2011. – № 3. – С. 155–166. [Електронний ресурс] : Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppsv_2011_3_25.

78. Котикова О. М. Практико-зорієнтована психолого-педагогічна підготовка майбутніх юристів : монографія / О. М. Котикова. – К. : КНЕУ, 2010. – 343 с.

79. Кошторис на 2015 р. [Електронний ресурс] : 02071180 Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» м. Харків. – Режим доступу : http://blogs.kpi.kharkov.ua/press/post/2015/03/23/Documents_RU.aspx.

80. Крайг Г. Психология развития / Г. Крайг. – СПб : Питер. – 2000. – 992 с.

81. Крупский А. П. Эмоциональный интеллект как составляющая профессиональной культуры менеджера / А. П. Крупский, А. Н. Гуртовая // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. пр. / [гол. ред. З. П. Бакум]. – Кривий Ріг : Криворіз. держ. пед. ун-т, 2011. – Вип. 33. – С. 437–442.

82. Крупський О. П. Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності / О. П. Крупський, К. С. Кіба // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. пр. / [гол. ред. З. П. Бакум]. – Кривий Ріг : Криворіз. держ. пед. ун-т, 2012. – Вип. 36. – С. 222–229.

83. Крупський Я. В. Тлумачний словник з інформаційно-педагогічних технологій: словник / Я. В. Крупський, В. М. Михалевич. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 72 с.

84. Кулешова В. В. До проблеми післядипломної освіти викладачів технічних дисциплін / В. В. Кулешова, В. В. Мальована // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць / [за заг. ред. І. Ф. Прокопенка, В. І. Лозової]. – Харків, 2011. – Вип. 40 (2). – С. 20–28.

85. Лавренко С. О. Ділова гра як метод професійної підготовки студентів у вищій школі / С. О. Лавренко // Педагогіка і психологія : перспективи та пріоритетні напрями досліджень : зб. тез наук. робіт учасників міжнародної науково-практичної конф. (м. Львів, 13-14 вересня 2013 р.). – Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2013. – С. 86–89.

86. Лавриненко О. В. Самоосвітня діяльність – провідний вид навчальної діяльності сучасної вечірньої школи / О. В. Лавриненко // Педагогічний процес : теорія і практика. – К. : Київськ. ун-т. ім. Б. Грінченка, 2013. – С. 119–129.

87. Левченко Л. С. Педагогічні погляди Г. С. Сковороди / Л. С. Левченко // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць. – Харків : ХДПУ, 1998. – Вип. 6. – С. 15–22.

88. Левчук В. В. Менеджмент: инновационно-стратегические и психолого-этические аспекты : учебное пособие / [В. В. Левчук, Л. В. Мишковец, С. В. Котлик и др.]. – Одесса : Астропринт, 2009. – 480 с.

89. Леднев В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы [Текст] : научное издание / В. С. Леднев. – 2-е перераб. изд. – М. : Высш. шк., 1991. – 223 с.

90. Лидер и команда : практическое руководство лидера эффективной команды / пер. с англ. С. Шарпай. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 296 с.

91. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе / под. ред. Т. Н. Ушакова. – Дубны : Изд. центр «Феникс», 1997. – 176 с.

92. Лозовская Р. И. Психолого-педагогические условия внедрения личностно-ориентированной технологии в систему высшего профессионального образования / Р. И. Лозовская // Стратегія якості у промисловості і освіті : VI Міжнародна конференція (4-11 червня 2010 р. Варна, Болгарія) : матеріали в 4-х томах / [упоряд. Хохлова Т. С., Хохлов В. О., Ступак Ю. О.]. – Дніпропетровськ – Варна, 2010. – Т. I (Ч. 2). – С. 217–220.

93. Луців В. Педагогічна праця д-ра Івана Франка [Текст] : [доповідь] / Василь Луців. – Торонто, 1956. – 40 с.

94. Луців В. Педагогічна праця Тараса Шевченка [Текст] / В. Луців. – Торонто, Онтаріо, 1959. – 47 с.

95. Мазаракі А. А. Компетентнісна модель менеджера в галузевих стандартах вищої освіти України / А. А. Мазаракі,Т. І. Ткаченко // Науково-

методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2013 р. : у 2 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. – Т. 1. – С. 3–5.

96. Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить / Келли Макгонигал : пер. с англ. К. Чистопольской. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320с.

97. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 20.02.02 «Військова педагогіка та психологія» / О. К. Маковський. – Хмельницький, 2002. – 24 с.

98. Малахова Н. Б. Наукові основи викладання у вищій школі : навч. посібник / Малахова Н. Б., Должикова А. П., Ратушинська О. В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 208 с.

99. Малик Л. Б. Професійна компетентність як базовий компонент професійної культури майбутніх фахівців – студентів технічних коледжів / Л. Б. Малик // Психолого-педагогічні проблеми становлення сучасного фахівця : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 трав. 2013 р. / Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ ; ХОГОКЗ, 2013. – С. 236–242.

100. Мармоза А. Т. Теорія статистики [текст] підручник / А. Т. Мармоза – 2-ге вид. перероб. та доп. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 592 с.

101. Марусинець М. М. Сутність характеристики феномену «рефлексія» у психолого-педагогічних дослідженнях / Марусинець М. М. // Педагогічний дискурс : зб. наук. праць / гол. ред. І. М. Шоробура. – Хмельницький : ХГПА, 2013. – Вип. 15. – С. 436–440.

102. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти ; [пер. с итальянского А. Николаева]. – Изд. 2-е исправ. и доп. – М. : МГУП, 1999. – 144 с.

103. Менеджмент : Век XX – век XXI : сборник статей / [под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова; сост. И. А. Петровская]. – М. : Экономистъ, 2004. – 336 с.

104. Менеджмент : Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 Коммерция и 061500 Маркетинг / [под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 255 с. – (Серия «Высшее профессиональное образование : Менеджмент».

105. Менеджмент : Учебник / [под ред. проф. В. И. Королева]. – М. : Экономистъ, 2004. – 432с.

106. Менеджмент : учебное пособие : в 2-х ч. – Ч. 1 : основы менеджмента / под общ. ред. проф. С. Ю. Цехлы, И. Н. Воронина. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2012. – 320 с.

107. Менеджмент и организационное развитие высшей школы : учеб. / [авт. колектив В. Р. Вебер, Е. В. Иванов, М. Н. Певзнер и др. под общ. ред. М. Н. Певзнера]. – Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.

108. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Text] : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.

109. Методичні вказівки до викладання експериментального курсу практичних занять з дисципліни «Психологія» / [уклад. В. В. Бондаренко, О. М. Яценко]. – Харків : ТОВ «Майдан», 2016. – 42 с.

110. Методы системного педагогического исследования / [Кузьмина Н. В. и др.]. – Л. : Издательство Ленинградского университета, 1980. – 171 с.

111. Мороз Н.В. Формування соціокультурної компетенції як складової професійної підготовки курсантів вищих військових морських навчальних закладів : дис. … канд. пед. наук : 13.00.04 / Мороз Надія Володимирівна. – Хмельницький, 2007. – 232 с.

112. Морозов И. Е. Развитие лидерских качеств у студентов в процессе вузовского обучения [Електронний ресурс] : дис. … канд. психолог. наук : 19.00.07 / Морозов Илья Евгеньевич. – М., 2006. – 147 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/razvitie-liderskikh-kachestv-u-studentov-v-protsesse-vuzovskogo-obucheniya.

113. Моторная С. Е. Современный научный базис психокомпетизации эволюционной изменчивости высшего образования : монография / С. Е. Моторная. – Севастополь : изд-во Вебер, 2009. – 452 с.

114. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Основи психології» [Електронний ресурс] / [уклад. канд. пед. наук О. В. Полозенко]. – К., 2010. – 48 с. – Режим доступу : http://elibrary.nubip.edu.ua/2814/1/Псих__МЗД_.pdf.

115. Національна доктрина розвитку освіти // Освіта України. – 2002. – № 33. – С. 4–6.

116. Немов Р. С. Психология : Учеб. для студентов высш. пед. учебн. заведений : в 3 кн. – Кн. 3 : Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632 с.

117. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. – К. : Знання, 2013. – 287 с.

118. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія / Нелля Ничкало // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2001. – Вип. 1. – С. 9–22.

119. Новикова С. А. Развитие лидерских качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной підготовки [Електронний ресурс] : дис. … канд. пед. наук : 13.00.08 / Новикова Светлана Антольевна. – Магнитогорск, 2009. – 211с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/razvitie-liderskikh-kachestv-budushchikh-menedzherov-v-protsesse-professionalnoi-podgotovki.

120. Огнев’юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку / В. О. Огнев’юк. – К. : Знання України, 2003. – 450 с.

121. Омельченко Л. М. Педагогічні умови формування ключових компетенцій майбутніх інженерів-педагогів енергетичного профілю / Л. М. Омельченко, О. М. Керницький, І. М. Шалімова // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти [Текст] :

зб. наук. праць / за ред. Л. Л. Товажнянського, О. Г. Романовського. – Вип. 27 (31) : в 3-х ч. – Ч.2. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – С. 200–204.

122. Онлайн-версія «Словника української мови в 11 томах [Електронний ресурс] : Режим доступу : http://sum.in.ua

123. Основи психолого-педагогічної підготовки фахівців фінансово-економічного профілю : навч. посібник / Т. Б. Поясок. – К. : ПП «ЕКМО», 2003. – 288 с.

124. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / [Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.] ; науч. ред. А. А. Радугин. – М. : Центр, 2000. – 432.

125. Падалка О. С. Педагогічні технології : навч. посібник / О. С. Падалка, А. С. Нісімчук, І. О. Смолюк, О. Т. Шпак. – Київ «Українська енциклопедія», 1995. – 242 с.

126. Пазиніч С. М. Філософський погляд на педагогічну діяльність в системі потреб сучасності / С. М. Пазиніч // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: П 78 зб. наук. праць / за ред. Л. Л. Товажнянського, О. Г. Романовського. – Вип. 26 (30). – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – С. 31–40.

127. Пазиніч Ю. М. Модернізація змісту професійної освіти на засадах компетентнісного підходу / Ю. М. Пазиніч // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2013 р. : у 2 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. – Т. 1. – С. 113–115.

128. Пантилеев С. Р. Самоотношение и личностный смысл «Я». Психология самосознания : хрестоматия / С. Р. Пантилеев. – Самара : БАХРАХ-М, 2000. – С. 208–242.

129. Панфилова А. П. Инновационные педагогические технологии : активное обучение / А. П. Панфилова. – М. : Академия, 2009. – 192 с.

130. Педагогика : педагогическии теории, системы, технологи : учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. завед. / [С. А. Смирнов, И. Б. Котова,

Е. Н. Шиянов и др.] ; под ред. С. А. Смирнова. [4-е изд., испр.]. – М. : Изд. центр «Академия», 2003. – 512 с.

131. Педагогика : уч. пособие для студентов педагогических учебных заведений / [В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов]. – М. : Школа – Пресс, 1998. – 512 с.

132. Педагогика высшей школы [Текст] : учебно-методическое пособие / [науч. ред. Н. М. Пейсахов]. – Казань : Изд-во Казанского университета, 1985. – 190 с.

133. Педагогика и психология высшей школ : уч. пособие / (отв. ред. М. В. Буланова – Топоркова). – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 544 с.

134. Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей / под. ред. П. И. Пидкасистого. – М. : Педагогическое общество России, 2004. – 608 с.

135. Педагогіка розуміння як перспективний напрям розвитку вищої освіти : навч. посіб. / [О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, С. М. Резнік, Ж. Б. Богдан]. – Х. : НТУ «ХПІ», 2014. – 260с.

136. Педагогіка управління : навчальний посібник / Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О.– Харків : НТУ «ХПІ», 2003. – 408 с.

137. Педагогічна майстерність учителя : навч. посібник / за ред. проф. В. М. Гриньової, С. Т. Золотухіної. [Вид. 2-е, випр. і доп.]. – Харків : «ОВС», 2006. – 224 с.

138. Педагогічна майстерність. Практикум / [автор – упорядник : Л. В. Галіцина]. – К. : Шк. світ, 2012. – 120 с.

139. Педагогічна психологія : навч. посібн. / [М. Й. Боришевський, В. О. Моляко та ін.] : за ред. Л. М. Проколієнко, Д. Ф. Ніколенка. – К. : Вища шк., 1991. – 183 с.

140. Педагогічне спілкування у діяльності вчителя : навч. посібник для студентів історичного, філологічного, фізико-математичного факультетів /

[укл. : І. І. Киричок, В. Г. Кучерявець] ; за ред. В. Г. Кучерявець. – Ніжин : Вид-во НДУ ім. М. Гоголя, 2009. – 391 с.

141. Педагогічні технології : теорія та практика : навчально-методичний посібник / за ред. проф. М. В. Гриньової ; Полт. держ. ун-т ім. В. Г. Короленка. – П. : АСМІ, 2006. – 230 с.

142. Первый шаг к успеху : методическое пособие для выпускников технических вузов / Захарченков С. П., Яценко О. Н., Бондаренко В. В., Безродная Л. М. – Харьков : ТОВ «Майдан», 2015. – 28 с.

143. Петренко В.О. Педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів до міжкультурної професійної взаємодії : дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 / Петренко Вікторія Олександрівна. – Кропивницький, 2017. – 232 с.

144. Підготовка учнів до професійного навчання і праці (психолого-педагогічні основи) : навч. посібник / Під ред. Г. О. Балла, П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. – К. : Наукова думка, 2000. – 188 с.

145. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів : навчальний посібник / І. П. Підласий. – К. : Україна, 1998. – 343 с.

146. Пометун О. І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : Наук.-метод. посібн. / О. І. Пометун, Л. В. Пироженко. За ред. О. І. Пометун. – К. : А.С.К., 2004. – 192 с.

147. Пономаренко В. С. Проблеми підготовки компетентних економістів та менеджерів в Україні : монографія / В. С. Пономаренко. – Х. : ВД «Інжек», 2012. – 328 с.

148. Пономаренко Г. О. Самоосвітня діяльність студентів вищих навчальних закладів / Г. О. Пономаренко // Педагогічний альманах : зб. наук. праць / редкол. В. В. Кузьменко (голова) та ін. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2013. – Вип. 17. – 301 с.

149. Пономарьов О. С. Психологічна готовність майбутніх менеджерів до професійної діяльності // Проблеми та перспективи формування національно гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. праць / за ред.

Л. Л. Товажнянського, О. Г. Романовського. – Вип. 13-14 (17-18). – Харків : НТУ «ХПІ», 2007. – С. 228–236.

150. Потапчук О. І. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в професійні підготовці інженерів-педагогів // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, проблеми // Зб. наук. пр. – Вип. 42 / Редкол. – Київ-Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2015. – С. 331–335.

151. Поясок Т. Б. Психолого-педагогічна підготовка майбутніх фахівців фінансово-економічного профілю у вищих навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Т. Б. Поясок. – К., 2004. –24 с.

152. Приходько А. Урок та інші форми навчання у сучасній методиці викладання історії / Алла Приходько // Історія в школі. – 2006. – №3. – С. 34–36.

153. Програма навчальної дисципліни «Психологія» [Електронний ресурс] / схвалено на засід. каф. соціальних і гуманіст дисциплін ЛДФА (Протокол № 11 від 16. 05. 2014 р.) Режим доступу : www.ldfa.lviv.ua/content/articles/kafedry/.../PND%20Psihologia.doc.

154. Програми нормативних навчальних дисциплін / обговорено та схвалено на засіданні Президії НМК з менеджменту і адміністрування 22. 04. 2009 р. протокол № 22. – Київський національний торговельно-економічний університет, 2010.

155. Психологічні аспекти професійної підготовки конкурентоздатних фахівців: монографія / [Дегтярьова Г. С., Козяр М. М., Матійків І. М., Руденко Л. А., Шиделко А. В.; за ред. Руденко Л. А.]. – Київ:, 2012. – 170 с.

156. Психологический словарь / [под ред. В. В Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова и др.] ; Науч.-исслед. ин-т общей и педагогической психологи Акад. пед. наук СССР. – М. : Педагогика, 1983. – 448 с.

157. Психология менеджмента : Уч. для вузов / [под ред. Г. С. Никифорова] ; 2-е изд. доп. и перераб. – СПб. : Питер. 2004. – 639 с.

158. Развитие лидерских качеств руководителей горрайорганов внутренних дел в процессе профессионально-психологической підготовки [Електронний ресурс] : дис. … канд. психолог. наук: 19.00.06 / Киселева Людмила Евгеньевна. – М., 2011. – 297 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/razvitie-liderskikh-kachestv-rukovoditelei-gorraiorganov-vnutrennikh-del-v-protsesse-profess.

159. Ревская Н. Е. Психология менеджмента, конспект лекцій / Н. Е. Ревская. – СПб. : Альфа, 2001. – 240 с.

160. Рибалко Л. С. Методи активного навчання студентів у вищій школі / Л. С. Рибалко // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць / за заг. ред. І. Ф. Прокопенка, В. І. Лозової. – Харків : 2009. – Вип. 35. – С. 35–47.

161. Робоча програма навч. дисц. «Психологія». Схвалено на засід. каф. загальної, вікової та педагогічної психології КУ ім. Бориса Грінченка [Електронний ресурс] / (Протокол № 1 від 29. 08. 2014 р.). – Режим доступу : http://elibrary.kubg.edu.ua/7615/1/Цибулько_ІО_Психологія_МЕН.pdf.

162. Романовский А. Г. Педагогика успеха [Текст] : учеб. для студ. высш. учеб. заведений / А. Г. Романовский, В. Е. Михайличенко, Л. Н. Грень. – Х. : НТУ «ХПИ», 2012. – 372 с.

163. Романовська О. О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки XX – XXI століття / Романовська О. О., Романовська Ю. Ю., Романовський О. О. – Вінниця : Нова Книга, 2009. – 264 с. (Книга 1. Гуманітарна та підприємницька підготовка американців).

164. Романовський О. Г. Педагогіка успіху : підручник / О. Г. Романовський, В. Є. Михайличенко, Л. М. Грень. – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – 368 с.

165. Романовський О. Г. Самовдосконалення та самоосвіта як показники рівня професіоналізму / О. Г. Романовсьий // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : П 78 зб. наук. праць /

за ред. Л. Л. Товажнянського, О. Г.Романовського. – Вип. 26 (30). – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – С. 11–19.

166. Руденко В. М. Математична статистика. Навч. посібн. / В. М. Руденко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 304 с.

167. Русинка І. І. Виховання певних якостей особистості як запорука досягнення нею життєвого успіху / І. І. Русинка // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2012. – Вип. 25 (78). – С. 322–340.

168. Рябова Е. В. Стратегический менеджмент в контексте требований рынка труда / Е. В. Рябова // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2013 р. : у 2 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. – Т. 1. – С. 117–123.

169. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; [пер. с англ.]. – М. : «Радио и связь», 1993. – 278 с.

170. Сайкина Е. Н. Современные концепции и тенденции развития лидерских качеств студентов в вузах США [Електронний ресурс] : дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Сайкина Екатерина Николаевна. – Казань, 2004. – 140 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/sovremennye-kontseptsii-i-tendentsii-razvitiya-liderskikh-kachestv-studentov-v-vuzakh-ssha.

171. Сайт Московського державного технічного університету ім. М. Е. Баумана [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bmstu.ru.

172. Сайт Національного університету біоресурсів і природокористування України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nubip.edu.ua/sites/default/files/5325.pdf.

173. Сайт Нижегородського філіалу федерального державного автономного освітнього закладу вищої професійної освіти «Національний дослідницький університет «Вища школа економіки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nnov.hse.ru.

174. Сайт Оренбурзького державного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.osu.ru.

175. Сайт ПАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/pidgotovka-naukovih-kadriv/aspirantura.html.

176. Сайт Уральського федерального університету імені першого президента Росії Б. М. Єльцина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://urfu.ru/ru.

177. Сайт Ярославського державного університеті ім. П. Г. Демідова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uniyar.ac.ru.

178. Саляхов В. Ю. Формирование лидерских качеств студентов : на опыте подготовки менеджеров [Електронний ресурс] : дис. … канд. пед. наук : 13.00.08 / Саляхов Вячеслав Юрьевич. – Волгоград, 2008. – 189 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/formirovanie-liderskikh-kachestv-studentov-na-opyte-podgotovki-menedzherov.

179. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – 480с.

180. Семенова А. В. Розвиток професійної компетентності фахівців засобами парадигмального моделювання (інтерактивний тренінг) : навчально-методичний посібник / А. В. Семенова. – Одеса : СВД Черкасов М.П., 2006. – 130 с.

181. Семенченко Н. О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. О. Семенченко. – Харків, 2005 – 22 с.

182. Серьогіна І. К. Педагогічні умови розвитку та саморозвитку студентів у процесі професійної підготовки у ВНЗ / І. К. Серьогіна // Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 32. – С. 151–157.

183. Сєрих Л. В. Моделювання освітньої та професійної підготовки фахівця : посіб. для магістрантів 8.180 10021 «Педагогіка вищої школи» / Л. В. Сєрих. – Суми : Ніко, 2013. – 247 с.

184. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навч. метод. посібн. / Сисоєва С. О.; НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. – К. : ВД «ЕКМО», 2011. – 324 с.

185. Скиба Э. К. Нужно ли изучение предметов гуманітарного цикла при подготовке будущего специалиста-менеджера? / Э. К. Скиба, В. Р. Варивода // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2013 р. : у 2 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. – Т. 1. – С. 26–28.

186. Скрипник М. І. Інтерактивні технології в післядипломному навчанні : довідник / М. І. Скрипник ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – К., 2013. – 202 с.

187. Служинська Л. Б. Педагогічні умови підготовки майбутніх менеджерів-економістів до професійної самореалізації / Л. Б. Служинська // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2012. – Вип. 23 (76). – С. 446–452.

188. Спиваковский В. Е. Рефлексия профессиональной позиции как фактор успешной управленческой деятельности менеджеров среднего звена [Електронний ресурс] : дис. … канд. психолог. наук : 19.00.05 / Спиваковский Валентин Евгеньевич. – М., 2011. – 168 с. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/refleksiya-professionalnoi-pozitsii-kak-faktor-uspeshnosti-upravlencheskoi-deyatelnosti-mene.

189. Сушик Н. С. Теоретичні основи формування лідерських якостей учнівської молоді / Н. С. Сушик // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2013. – № 7. – С. 110–115.

190. Сущенко Т. І. Магістерський педагогічний процес підготовки викладачів ВНЗ як зразок майбутньої професійної діяльності / Т. І. Сущенко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2012. – Вип. 24 (77). – С. 457–465.

191. Тарасова С. М. Формування у майбутніх менеджерів фінансово-економічного профілю готовності до управлінської діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец.13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / С. М. Тарасова. – Кіровоград, 2006. – 21 с.

192. Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова, Л. И. Юликова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 192 с.

193. Федух І. С. Роль взаємодії «викладач-студент» у формуванні ціннісно-смислових орієнтацій студентів сучасного ВНЗ / І. С. Федух // Педагогічний дискурс : зб. наук. пр. Вип. 9 / Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т педагогіки НАПН України, Хмельниц. гуманіт.-пед. акад. ; [редкол. : Шоробура І. М., Берека В. Є. та ін. ; чл. ред. Ради : Мадзігон В. М. та ін.]. – Хмельницький : ХГПА, 2011 – С. 357–361.

194. Фирсова Е. Ю. Подготовка менеджеров производственной сферы с позиции компетентностного подхода / Е. Ю. Фирсова // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2013 р. : у 2 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. – Т. 1. – С. 117–123.

195. Фоміна М. В. Структурування змісту психолого-педагогічної підготовки майбутніх інженерів машинобудівного профілю : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / М. В. Фоміна. – Вінниця, 2005. – 20 с.

196. Фролова О.О. Формування соціокультурної компетенції майбутніх судноводіїв у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін : дис. …

канд. пед. наук : 13.00.04 / Фролова Олена Олександрівна. – Херсон, 2015. – 267 с.

197. Чебакова Ю. Г. Психолого-педагогическая подготовка как важный элемент профессионального образования студентов технических высших учебных заведений / Ю. Г. Чебакова // Теорія і практика управління соціальними системами : щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків : НТУ «ХПІ», 2009. – № 2. – С. 62–66.

198. Черкашина Т. В. Самопізнання як фактор професійного зросту викладача вищої школи / Т. В. Черкашина // Педагогіка та психологія. – 2012. – Вип. 41. – С. 85–92.

199. Шевчук О. Б. Особливості підготовки майбутніх фахівців фінансово-економічного профілю за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN23/13sobpzk.pdf

200. Шейко В. М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності : підручник / В. М. Шейко, Н. М. Кушнаренко. – 5-те вид., стер. – К. : Знання, 2006. – 307 с.

201. Шепеленко Т. Л. Формування комунікативних умінь студентів економічного університету в процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Т. Л. Шепеленко. – К., 1998. – 18 с.

202. Щербина С. М. Дидактичні умови забезпечення емоційності навчання студентів під час вивчення курсу «Історія педагогіки» / С. М. Щербина, І. Ю. Щербина // Педагогіка вищої школи. – 2011. – Вип. 31. – С. 439–448.

203. Щудло С. Вища освіта у пошуку якості : quo vadis : монографія / С. Щудло. – Харків : Коло, 2012. – 339 с.

204. Юртаева Н. И. Психолого-акмеологические особенности развития лидерских качеств менеджеров в процессе профессионального обучения [Електронний ресурс] : дис. … канд. психолог. наук : 19.00.13 / Юртаева Наталья Ивановна. – Казань, 2004. – 195 с. – Режим доступу : http://nauka-

pedagogika.com/psihologiya-19-00-13/dissertaciya-psihologo-akmeologicheskie-osobennosti-razvitiya-liderskih-kachestv-menedzhera-v-protsesse-professionalnogo-obucheniya.

205. Яворська Т. М. Формування професійних компетентностей майбутніх управлінців персоналом та економіки праці в освітньому середовищі вищого навчального закладу : дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Яворська Тетяна Миколаївна. – Умань, 2017. – 344 с.

206. Ягоднікова В. В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно-орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.07 «Теорія і методика виховання» / В. В. Ягоднікова. – Луганськ, 2006. – 25 с.

207. Янкович О. І. Освітні технології вищої школи України : проблеми та перспективи : монографія / О. І. Янкович [за ред. В. Чайки]. – Тернопіль, 2010. – 206 с.

208. Яценко О. М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів / О. М. Яценко // Молодий вчений, – 2016. – №6 (33). – С. 496–501.

209. Яценко О. М. Викладач-лідер у вищій школі / О. М. Яценко // Філософські проблеми взаємодії науки, техніки і технології : Матеріали II Всеукраїнського науково-практичного семінару, присвяченого 85-річчю Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, 11-12 листопада 2015 р). – Х. : ХНАДУ, 2015. – С. 186–191.

210. Яценко О. М. Використання дисперсійного аналізу для з’ясування міри впливу процесу психолого-педагогічної підготовки на формування у студентів – майбутніх менеджерів лідерських якостей / О. М. Яценко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол. : Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2015. – Вип. 42 (95). – С. 444–451.

211. Яценко О. М. Етапи та методика проведення педагогічного експерименту з метою формування лідерських якостей майбутніх менеджерів

/ О. М. Яценко // Науковий огляд. – К. : «ТК Меганом», 2016. – № 1 (22). – С. 127–135.

212. Яценко О. М. Місце релігії у формуванні духовної культури майбутніх менеджерів / О. М. Яценко // Європейські та традиційні цінності очима сучасної української молоді : Матеріали наук.-практ. конференції : (14-15 березня 2012 р., м. Харків). – Харків : ПП Парус-Друк, 2012. – С. 137–138.

213. Яценко О. М. Основні аспекти організації психолого-педагогічної підготовки студентів – майбутніх менеджерів у ВНЗ з метою формування лідерських якостей / О. М. Яценко // Сучасні досягнення вітчизняних вчених у галузі педагогічних та психологічних наук : міжнародна наук.-практ. конференція (м. Київ, 4-5 березня 2016 р.). – К. : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2016. – С. 57–59.

214. Яценко О. М. Особливість лідерських якостей майбутніх менеджерів / О. М. Яценко // Науковий огляд. – К. : «ТК Меганом», 2016. – № 2 (23). – С. 138–146.

215. Яценко О. М. Особливості підготовки майбутніх менеджерів у технічному ВНЗ / О. М. Яценко // П 24 Педагогіка та психологія : Питання науки та практики : зб. наук. робіт учасників міжнародної наук.-практичної конференції : (6-7 вересня 2013 р., м. Одеса). – Одеса : ГО «Південна фундація педагогіки», 2013. – С. 71–73.

216. Яценко О. М. Погляди американських науковців на формування лідерських якостей майбутніх менеджерів / О. М. Яценко // Новий колегіум : наук. інформ. журн. / Харк. нац. ун-т радіоелектрон., Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; відп. ред. О. П. Котух. – Х. : Колегіум, 2015. – С. 92–95.

217. Яценко О. М. Порівняльний аналіз особливостей підготовки сучасних менеджерів у ВНЗ / О. М. Яценко // П 24 Педагогіка і психологія : Перспективні та пріоритетні напрями досліджень : зб. тез наук. робіт учасників міжнародної наук.-практичної конференції (м. Львів, 13-14 вересня 2013 р.). – Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2013. – С. 99–101.

218. Яценко О. Н. Необходимость формирования лидерских качеств будущих менеджеров / О. Н. Яценко // Развитие личности в образовательном и профессиональном пространстве : материалы Международного круглого стола, посвященного 10-летию факультета психологи НИУ «БелГУ». – Белгород : ООО «Эпицентр», 2015. – С. 103–106.

219. Яценко О. Н. Применение метода анализа иерархий в педагогическом исследовании сформированности лидерских качеств будущих менеджеров / О. Н. Яценко // Научный результат : сетевой научный рецензируемый журнал. – Белгород, 2015. – Т. 1 № 3 (5). – С. 12–21. (Серия «Педагогика и психология образования»).

220. Dearden R. F. Theory and Practice in Education / R. F. Dearden // Journal of the Philosophy of Education. – 1980. – vol 14 (1). – P. 27–34.

221. Drucker F. P. Management : Tasks, Responsibilities, Practices / F. P. Drucker. – N Y : Truman Talley Books, 1986. – 553 p.

222. Goffman E. Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity / E. Goffman. – London : Pelican Books, 1968. – 173 p.

223. Hall D. T. Careers and socialization // Journal of Management. – 1987. – № 13. – P. 301–321.

224. Kiechel W. The leader as servant / W. Kiechel. – Fortune, 1992. – 125. – P. 121–122.

225. Sonnenfeld J. A. Managing career systems: channeling the flow of executive careers / J. A. Sonnenfeld. – Homewood, III. : Irwin, 1984. – 942 p.

226. Sonnenfeld J. A. Managing career systems: channeling the flow of executive careers / J. A. Sonnenfeld. – Homewood, III. : Irwin, 1984. – 942 p.

227. Teylor F. W. Personnel Selection, ann. rev. psy. / F. W. Teylor. – 1961. – 12. – P. 389–412.

228. Yatsenko O. The importance of psychological and pedagogical training in the development of leadership skills of future managers while studying at university / O. Yatsenko // Nauka i Studia. – Przemisl : Nauka i Studia, 2015. – NR 4 (135). – P. 83–87.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

(розробник О.М. Яценко)

З метою удосконалення підготовки фахівців Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» проводить дослідження. У зв'язку з цим просимо дати відповіді на наступні питання:

1. Як давно Ви працюєте на керівній посаді?

□ менше 2-х років

□ від 3-х до 7 років

□ більше 8 років.

2. Скільки людей знаходиться у Вашому підпорядкуванні?

□ менше 10

□ від 20-50

□ більше 50

3. Який ВНЗ Ви закінчили?

_____

4. Ви працюєте за освітою?

□ так

□ ні

5. Під час навчання у ВНЗ у Вас викладалися предмети психолого-педагогічного циклу?

□ так

□ ні

6. Чи достатньо уваги, на Ваш погляд, приділялося розгляду питань психологічних особливостей роботи керівника, формуванню якостей, необхідних у майбутній діяльності?

□ достатньо

□ недостатньо

7. З якими психологічними труднощами Ви зіткнулися, під час вступу на керівну посаду?

_____

_____

8. Чи достатньо Вам знань з психології управління людьми?

□ Так

□ Ні

9. Чи легко Вам вдається переконувати своїх підлеглих діяти, згідно вашої думки?

□ так

□ ні

10. Ви задоволені своєю роботою?

□ так

□ ні

11. У Вас чудовий колектив?

□ так

□ ні

12. Які дисципліни, на Ваш погляд, потрібно було б включити в навчальну програму підготовки менеджерів?_____

Дякуємо вам за уважне відношення до дослідження. Бажаємо подальших життєвих успіхів!

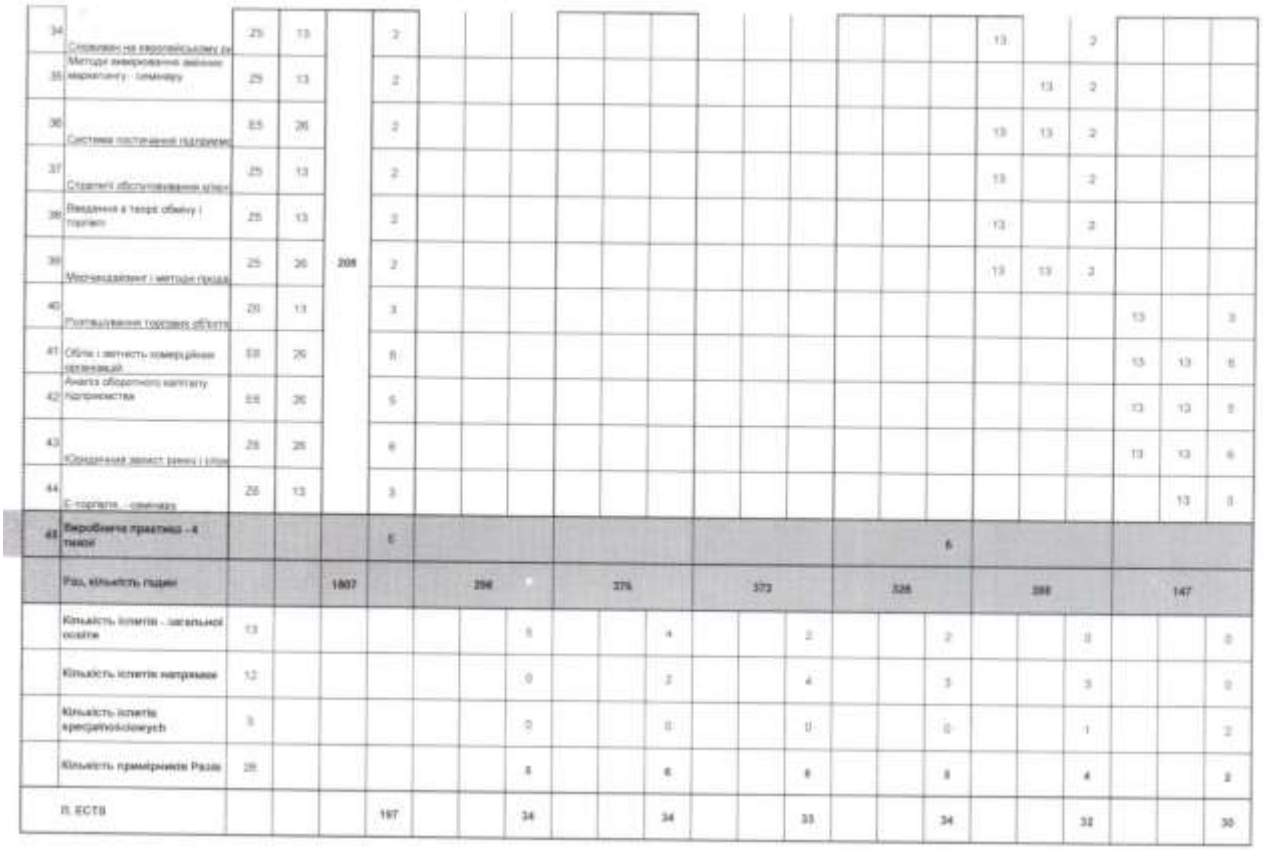
Додаток Б

(розробник Краківський економічний університет (Польща)

PLANY STUDIÓW STACJONARNYCH

Спеціальність: Управління продажами у виробництві і торгівлі

№	Розділи	Прим	Кількість годин	По тріместр.	кредит в ECTS	1			2			3			4			5			6		
						w	ст	ECTS	w	ст	ECTS	w	ст	ECTS	w	ст	ECTS	w	ст	ECTS	w	ст	ECTS
	Предмети/модулі навчання організаційного																						
1	Перший іноземна мова	Е4	135	270	9		30	2		30	2		30	2		45	3						
2	Друга іноземна мова	Е4	135		9		30	2		30	2		30	2		45	3						
3	Фізичне виховання	Z 1-2	60	60	4		30	2		30	2												
4	Економічна етика	Е1	26	345	4	26		4															
5	Соціологія/Психологія	Е1	26		3	26		3															
6	Математика	Е1	52		7	26	26	7															
7	Математика	Е1	52		7	26	26	7															
8	Основи організації та управління	Е 2	52		5				26	26	5												
9	Основи бухгалтерського обліку	Е 2	52		5				26	26	5												
10	Основи права і захист інтелектуальної власності	Е1	52		7	26	26	7															
11	Методи організації та управління	Е3	39		3							13	26	3									
12	Наука про підприємство	Е2	39		4				26	13	4												
13	Фінанси	Z3	26		3							13	13	3									
14	Описова статистика	Е2	39		4				13	26	4												
15	Організація господарчих	Е3	52		4							26	26	4									
16	Лекції на вибір	Z5-6	30	345	6													26		4	13		2
17	Диплом семінару	Z 5-6	60	60	10											15	2		15	3		30	5
	Предмети/модулі, напрями																						
18	Маркетинг	Е2	52	811	5				26	26	5												
19	Управління проектами екол. і інф.	Е4	52		5										26	26	5						
20	Інформатика в управлінні	Е2	52		5				26	26	5												
21	Інформаційні процеси в управлінні	Z4	26		2										13	13	2						
22	Маркетингові дослідження	Е4	52		5										26	26	5						
23	Облік і звітність	Е3	52		5							26	26	5									
24	Основи управлінських обліку	Е3	52		5							26	26	5									
25	Управління якістю	Е3	39		3													13	26	3			
26	Управління людськими ресурсами	Е3	52		5							26	26	5									
27	Управління фінансами підприємств	Е5	39		4													13	26	4			
28	Економіка підприємств	Е4	39		4										13	26	4						
29	Маркетинг у торгівлі та послугах	Е3	39		4							13	26	4									
30	Управління знаннями	Z4	26		2										26		2						
31	Логістика	Z5	26		3													13	13	3			
32	Інститути ринку	Z4	26		2										13	13	2						
33	Контролінг в управлінні розвит.	Е5	39		3													13	26	3			
	Предмети/модулі юридичного																						



34	Служіння на європейському ри	25	13		2													13		2			
35	Методи інформаційно-аналіт маркетингу - семінар	25	13		2														13	2			
36	Система постачання підприєм	65	26		2													13	13	2			
37	Стратегії обслуговування клієн	25	13		2													13		2			
38	Введення в теорію обміну і торгівлі	25	13		2													13		2			
39	Мерчандайзинг і методи продаж	25	26	208	2													13	13	2			
40	Розміщування торгових об'єкт	26	13		3																13		3
41	Облік і звітність комерційних організацій	65	26		5																13	13	5
42	Аналіз оборотного капіталу підприємства	65	26		5																13	13	5
43	Юридичний захист ринку і спож	26	26		6																13	13	6
44	Е-торгівля - семінар	26	13		3																	13	3
45	**Виробнича практика - 4 тижні**				6												6						
	Раз, кількість годин			1807			256			376			372			326			388			147	
	Кількість клієнтів - загальної осяги	13						5			4			2			2			0			0
	Кількість клієнтів напрямки	12						0			2			4			3			3			0
	Кількість клієнтів кредитоспособних	3						0			0			0			0			1			2
	Кількість примірників Разов	28						5			6			6			5			4			2
	П. ECTS				197			34			34			33			34			32			30

Напрям: УПРАВЛІННЯ
Спеціальність: Управління персоналом

ПЕРШИЙ СТУПІНЬ

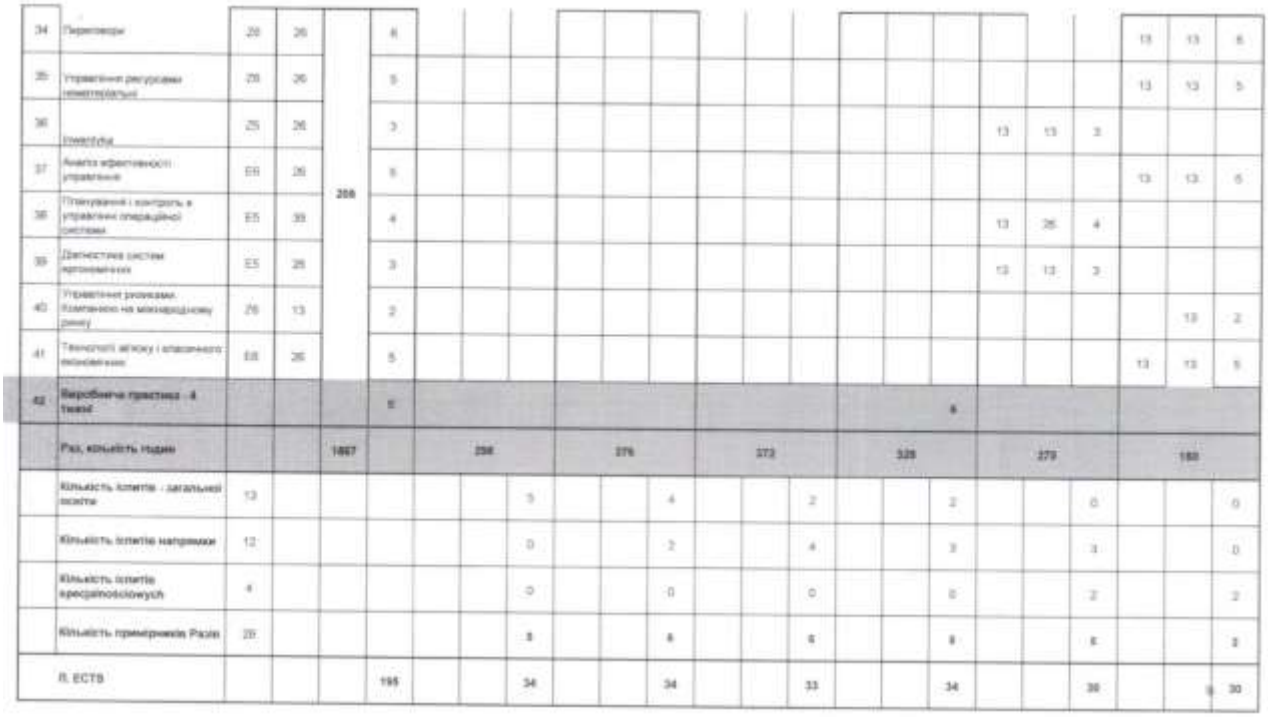
p.	Przedmiot	Egz.	Liczba godzin	Wg grup	Punkty ECTS	1			2			3			4			5			6		
						w	ćw	ECTS	w	ćw	ECTS	w	ćw	ECTS	w	ćw	ECTS	w	ćw	ECTS	w	ćw	ECTS
	Предметні модулі напрямку орієнтованого																						
1	Перший іноземна мова	E4	135	270	9		30	2		30	2		30	2		45	3						
2	Друга іноземна мова	E4	135		8		30	2		30	2		30	2		45	3						
3	Фізичне виховання	Z 1-3	60	60	4		30	2		30	2												
4	Економічна етика	E1	26		4	26		4															
5	Соціологія/Психологія	E1	26		3	26		3															
6	Мікроекономіка	E1	52		7	26	26	7															
7	Математика	E1	52		7	26	26	7															
8	Основи організації та управління	E 2	52		5				26	26	5												
9	Основи бухгалтерського обліку	E 2	52		5				26	26	5												
10	Основи права і захист інтелектуальної власності	E1	52		7	26	26	7															
11	Методи організації та управління	E3	39		3							13	26	3									
12	Наука про підприємстві	E2	39		4				26	13	4												
13	Фінанси	Z3	26		3							13	13	3									
14	Об'ємова статистика	E2	39		4				13	26	4												
15	Організаційна поведінка	E3	52		4							26	26	4									
16	Лекції на вибір	Z5-6	39	546	8													26		4	13		2
17	Диплом семінару	Z 5-6	60	60	10											15	2		15	3		30	5
	Предметні модулі, вибрані																						
18	Marketing	E2	52	671	5				26	26	5												
19	Управління проектами акцп. і инд	E4	52		5										26	26	5						
20	Інформатика в управлінні	E2	52		5				26	26	5												
21	Інформаційні процеси в управлінні	Z4	26		2										13	13	2						
22	Маркетингові дослідження	E4	52		5										26	26	5						
23	Облік і аудиторська	E3	52		5							26	26	5									
24	Основи управлінської обліку	E3	52		5							26	26	5									
25	Управління часом	E5	39		3													13	26	3			
26	Управління людськими ресурсами	E3	52		5							26	26	5									
27	Управління фінансами підприємств	E5	39		4													13	26	4			
28	Економіка підприємств	E4	39		4										13	26	4						
29	Маркетинг у торгівлі та послугах	E3	39		4							13	26	4									
30	Управління знаннями	Z4	26		2										26		2						
31	Логістика	Z5	26		3													13	13	3			
32	Інститути ринку	Z4	26		2										13	13	2						
33	Контролінг в управлінні розвит.	E5	39		3													13	26	3			
	Предметні модулі природничі																						

34	Психологія праці	65	39		4													13	26	4					
35	Основи ергономіки	25	26		3													13	13	3					
36	Інструменти управління людськими ресурсами	25	26		3													13	13	3					
37	Формування іміджу роботодавця	26	13	209	3																13		3		
38	Активний пошук роботи	26	13		4																	13	4		
39	Соціальне страхування	65	39		6																13	26	6		
40	Демографічні процеси у формуванні людських ресурсів	26	26		5																13	13	5		
41	Трудові відносини і участь	65	26		5																13	13	5		
42	**Виробнича практика - 4 тижні**				6												6								
	Раз, кількість годин			**1807**		**298**			**276**			**272**			**326**			**270**			**160**				
	Кількість іспитів - загальної освіти	13						5			4			2			2			0			0		
	Кількість іспитів напрямки	12						0			2			4			3			3			0		
	Кількість іспитів спеціальностей	3						0			0			0			0			1			2		
	Кількість прийомів Разів	28						5			6			6			5			4			2		
	П. ECTS				198			34			34			33			34			30			33		

Напрям: УПРАВЛІННЯ
Спеціальність: Управління компанією

ПЕРШИЙ СТУПІНЬ

№	Предмет	Єдг.	Liczba godzin	Wg grup	Punkty ECTS	1			2			3			4			5			6		
						w	ćf	ECTS	w	ćf	ECTS	w	ćf	ECTS	w	ćf	ECTS	w	ćf	ECTS	w	ćf	ECTS
	Предмети/модулі навчання здобувача																						
1	Перший іноземна мова	E4	135	270	9		30	2		30	2		30	2		45	3						
2	Друга іноземна мова	E4	135		9		30	2		30	2		30	2		45	3						
3	Фізичне виховання	Z 1-2	60	60	4		30	2		30	2												
4	Економічна етика	E1	26		4	26		4															
5	Соціологія/Психологія	E1	26		3	26		3															
6	Математика	E1	52		7	26	26	7															
7	Математика	E1	52		7	26	26	7															
8	Основи організації та управління	E 2	52		5				26	26	5												
9	Основи бухгалтерського обліку	E 2	52		5				26	26	5												
10	Основи права і захист інтелектуальної власності	E1	52		7	26	26	7															
11	Методи організації та управління	E3	39		3							13	26	3									
12	Наука про підприємств	E2	39		4				26	13	4												
13	Фінанси	Z3	26		3							13	13	3									
14	Описова статистика	E2	39		4				13	26	4												
15	Організаційна поведінка	E3	52		4							26	26	4									
16	Лекції на вибір	ZS-II	39	546	6													26		4	13		2
17	Диплом семінару	Z S-II	60	60	10											15	2		15	3		30	5
	Предмети/модулі, вибрані																						
18	Marketing	E3	52		5				26	26	5												
19	Управління проектами якості і інф.	E4	52		5										26	26	5						
20	Інформатика в управлінні	E2	52		5				26	26	5												
21	Інформаційні процеси в управлінні	Z4	26		2										13	13	2						
22	Маркетингове дослідження	E4	52		5										26	26	5						
23	Облік і звітність	E3	52		5							26	26	5									
24	Основи управлінський облік	E3	52		5							26	26	5									
25	Управління якістю	E5	39		3													13	26	3			
26	Управління людськими ресурсами	E3	52		5							26	26	5									
27	Управління фінансами підприємств	E5	39		4													13	26	4			
28	Економіка підприємств	E4	39		4										13	26	4						
29	Маркетинг у торгівлі та послугах	E3	39		4							13	26	4									
30	Управління знаннями	Z4	26		2										26		2						
31	Логістика	Z5	26		3													13	13	3			
32	Інститути ринку	Z4	26		2										13	13	2						
33	Контроллінг в управлінні розвиток	E5	39	611	3													13	26	3			
	Предмети/модулі ориєнтовані																						



34	Переговори	20	26	208	4																	13	13	4
35	Управління ресурсами інжинірингу	20	26		5																	13	13	5
36	Інвентуси	25	26		3															13	13	3			
37	Аналіз ефективності управління	65	26		5																		13	13	5
38	Планування і контроль в управлінні операційної системи	65	39		4															13	26	4			
39	Діагностика систем організаційних	65	26		3															13	13	3			
40	Управління ризиками. Компанію на міжнародному ринку	26	13		2																			13	2
41	Технології збору і класичного оновлення	65	26		5																		13	13	5
42	**Виробнича практика - 4 тижні**				6														6						
	Раз, кількість годин			1667		258			276			273			329			279			150				
	Кількість іспитів - загальної освіти	13						3			4			2			2			0				0
	Кількість іспитів напрямки	12						0			2			4			3			3				0
	Кількість іспитів кредитно-модульних	4						0			0			0			0			2				2
	Кількість примірників Разів	29						3			6			6			5			6				3
	Л. ECTS				195			34			34			33			34			30			6	30

Додаток В

Анкета

(розробник О.М. Яценко)

З метою удосконалення підготовки фахівців Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» проводить дослідження. У зв'язку з цим просимо дати відповіді на наступні питання:

1. Як Ви вважаєте, для того, щоб ефективно керувати людьми, які знання, уміння та навички необхідно мати менеджеру?
2. Які якості повинні бути притаманні успішному керівникові?
3. На Вашу думку, обсяг знань яких дисциплін є недостатнім для формування у Вас умінь і навичок ефективного керування людьми?
   а) управлінських;
   б) економічних;
   в) психолого-педагогічних;
   г) правових.

Дякуємо вам за уважне відношення до дослідження. Бажаємо подальших життєвих успіхів!

Додаток Д

Методика «Лідер»

(Джерело: Немов Р. С. Психология : Учеб. для студентов высш. пед. учебн. заведений : в 3 кн. – Кн. 3 : Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632 с.)

Вам пропонується відповісти на 50 питань. Ці відповіді покажуть, чи володієте Ви якостями особистості, які повинні бути у лідера. До кожного з питань є два варіанти відповідей. Необхідно вибрати і відмітити (обвести) ті варіанти, які Вас найбільше влаштовують.

1. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги

а) так; б) ні.

2. Чи вважаєте Ви, що багато з тих, хто Вас оточує займають більш високе положення – те, яке по праву мали б займати Ви?

а) так; б) ні.

3. Чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, перебуваючи на зборах, навіть коли це необхідно?

а) так; б) ні.

4. Чи подобається Вам керувати іграми Ваших однолітків та інших людей?

а) так; б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати кого-небудь, змусити його думати так, як думаєте Ви?

а) так; б) ні.

6. Чи називають Вас нерішучою людиною?

а) так; б) ні.

7. Чи згодні Ви з твердженням: «Все найкраще у світі зробило невелике число видатних людей»?

а) так; б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви необхідність мати постійного порадника в справах, якими доводитися займатися?

а) так; б) ні.

9. Чи доводилося Вам втрачати холоднокровність в бесідах з людьми?

а) так; б) ні.

10. Чи доставляє Вам задоволення бачити, що оточуючі люди побоюються Вас?

а) так; б) ні.

11. Чи намагаєтеся Ви займати таке місце серед людей, яке дозволило б Вам контролювати ситуацію і привертати до себе увагу?

а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що Ви своєю зовнішністю робите не людей певне враження?

а) так; б) ні.

13. Чи мрієте Ви?

а) так; б) ні.

14. Губитеся Ви, коли навколо Вас виявляються люди, які з Вами рішуче не згодні?

а) так; б) ні.

15. Чи траплялося Вам організовувати роботу інших людей по Вашій особистій ініціативі?

а) так; б) ні.

16. Якщо справа, якою Ви займаєтесь, не дає очікуваного результату, то Ви:

а) радієте, якщо хтось інший візьме на себе відповідальність за неї;

б) намагаєтеся самі довести розпочату справу до кінця.

17. Яке з наступних двох тверджень Ви вважаєте більш правильним:

а) справжній керівник повинен сам вміти робити будь-яку справу без помічників;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими людьми.

18. З ким Ви будете намагатися працювати?

а) з покірними людьми, дисциплінованими виконавцями;

б) з самостійними і незалежними людьми, хорошими фахівцями.

19. Чи прагнете Ви уникати суперечок, гострих дискусій?

а) так; б) ні.

20. Часто Ви стикаєтеся з владністю, що проявляється батьками і найближчими родичами?

а) так; б) ні.

21. Чи вдається Вам у дискусії залучати на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

а) так; б) ні.

22. Уявіть собі, що під час прогулянки Ви з друзями загубилися в лісі. Наближається вечір, і необхідно прийняти термінове рішення. Як Ви вчините?

а) надасте можливість вирішувати проблему будь-кому іншому, хто краще розбирається в питанні;

б) спробуєте самі знайти вихід із ситуації.

23. Є вислів: «Краще бути першим на селі, ніж останнім у місті». Який Ви обрали б?

а) бути першим на селі;

б) бути останнім у місті.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, що здійснює сильний вплив на інших людей?

а) так; б) ні.

25. Що Ви зробите, якщо Вас спіткала невдача?

а) намагаєтеся більше ніколи не займатися такою справою, в якій може спіткати невдача;

б) не звертаєте на невдачу уваги і прагнете добитися поставленої мети.

26. Істинний лідер – той, хто:

а) має розвинені здібності і вміє робити більше інших;

б) той, у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтеся зрозуміти і по-справжньому оцінити людей?

а) так; б) ні.

28. Поважаєте Ви дисципліну?

а) так; б) ні.

29. Який з двох керівників краще?

а) той, який все вирішує сам;

б) той, який постійно з усіма радиться.

30. Який з наступних двох стилів керівництва є найбільш сприятливим для спільної роботи?

а) колегіальний; б) авторитарний.

31. Чи часто інші люди використовують Вас у своїх цілях?

а) так; б) ні.

32. Яке з наступних двох описів більше характеризує Вас?

а) за словом в кишеню не лізе, має гучний голос, привабливі, вражаючі жести;

б) неголосний голос, замислений погляд, не завжди відповідає швидко і влучно, жести невиразні.

33. Припустимо, що на зборах у Вас є думка, протилежна думці всіх інших, і Ви впевнені у своїй правоті. Як Ви вчините?

а) промовчите; б) виступите і будете відстоювати свою точку зору.

34. Чи називають Вас людиною, яка підпорядковує свої і чужі інтереси інтересам справи?

а) так; б) ні.

35. Якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь складну справу, то відчуваєте Ви при цьому почуття тривоги?
а) так; б) ні.
36. Що Ви обираєте?
а) працювати під керівництвом хорошого керівника;
б) працювати незалежно і самостійно.
37. Як Ви ставитеся до твердження: «Для того, щоб життя було вдалим, необхідно, щоб найбільш важливі рішення приймав тільки один з подружжя»?
а) згоден;б) не згоден.
38. Чи траплялося Вам купувати щось під впливом інших, хоча Ви самі не відчували особливої потреби в цій покупці?
а) так; б) ні.
39. Чи вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності розвинені вище середнього?
а) так; б) ні.
40. Як Ви зазвичай поводитеся, зіткнувшись з труднощами?
а) губитеся;
б) у Вас підвищується активність і Ви намагаєтеся подолати труднощі.
41. Чи часто Ви робите людям зауваження, коли вони цього заслуговують?
а) так; б) ні.
42. Чи вважаєте Ви, що володієте сильною нервовою системою?
а) так; б) ні.
43. Як Ви вчините, якщо Вам треба щось змінити в обстановці або в людях?
а) почнете це робити негайно;
б) будете робити все повільно, виважено і продумано до дрібниць.
44. Зумієте Ви перервати балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?
а) так; б) ні.
45. Чи згодні Ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливою людиною, треба жити непомітно для оточуючих»?
а) так; б) ні.
46. Чи вважаєте Ви, що у кожної людини є здібності і вона, завдяки їм, повинна зробити щось видатне?
а) так; б) ні.
47. Ким Вам хотілося б стати?
а) відомим художником, композитором, поетом, ученим;
б) відомим політичним або релігійним діячем.
48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) гучну і урочисту;
б) тиху і ліричну.
49. Чи відчуваєте Ви почуття хвилювання при зустрічі з важливими і впливовими людьми, які обіймають у суспільстві високі посади?
а) так; б) ні.
50. Зустрічали Ви людей з більш сильною волею, ніж Ваша?
а) так; б) ні.
Будемо вдячні, якщо Ви повідомите про себе такі відомості:
П.І.Б. _____
Стать _____
Рік народження _____
Група _____
Дякуємо Вам за уважне ставлення до проведеного тесту!

Додаток Е

Методика «Ефективність лідерства»

(Джерело: Немов Р. С. Психология : Учеб. для студентов высш. пед. учебн. заведений : в 3 кн. – Кн. 3 : Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632 с.)

Це опитувальник оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність в ролі лідера з точки зору її потенційної ефективності. Дайте, будь ласка, відповіді, використовуючи однозначні відповіді «так», «ні».

Текст опитувальника

1. Прагнете ви використовувати у своїй роботі новітні досягнення?
2. Намагаєтеся ви співпрацювати з іншими людьми?
3. Якому спілкуванню з колегами ви надаєте перевагу?

   а) короткому, ясному, точному;

   б)емоційному, образному з натяками та підтекстами.
4. Чи роз’яснюйте ви іншим причини та підстави прийняття вами рішень?
5. Довіряють вам люди, котрі постійно ти тимчасово є вашими підлеглими?
6. Залучаєте ви своїх виконавців спільної справи в обговорення пов’язаних з ним питань, якщо на вас покладений обов’язок керівника?
7. Заохочуєте ви у своїх підлеглих прояв самостійності, незалежності в роботі та ініціативи?
8. Пам’ятаєте ви імена людей. з якими спілкуєтесь?
9. Надаєте ви свободу дій своїм підлеглим у досягненні тих цілей, котрі ставите перед ними ?
10. Контролюєте ви хід виконання завдання вашими підлеглими?
11. Допомагаєте ви своїм підлеглим, якщо вони потребують цього?
12. Висловлюєте ви своїм підлеглим подяку за добре виконану роботу
13. Намагаєтеся ви шукати в людях найкращі їхні якості та орієнтуватися на них у спільній роботі?

14. Знаєте ви про те, як найкращим чином використовувати позитивні якості, які мають ваші підлеглі, в роботі?

15. Знаєте ви інтереси та потреби ваших підлеглих?

16. Вмієте ви бути уважним слухачем?

17. Висловлюєте ви подяку вашим співробітникам за роботу в присутності інших?

18. Робите ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то при яких обставинах?

а) наодинці;

б) в присутності інших.

19. Відмічаєте ви гарну роботу своїх підлеглих, доповідаючи про підсумки вищестоящому керівництву?

20. Довіряєте ви своїм підлеглим?

21. Прагнете ви доводити до підлеглих усю інформацію, що отримуєте від вищого керівництва та організацій?

22. Розкриваєте ви значення роботи, що виконується кожним співробітником для загальної справи?

23. Залишаєте ви собі та підлеглим час для планування роботи?

24. Ви маєте план підвищення своєї кваліфікації?

25. Існує у ваших підлеглих план підвищення їхньої кваліфікації (або індивідуальні подібні плани)?

26. Регулярно ви читаєте спеціальну літературу?

27. Ви маєте бібліотеку новітньої літератури по вашій спеціальності?

28. Турбуєтеся ви про стан свого здоров’я, збереження та підвищення працездатності?

29. Ви любите виконувати складну, але цікаву роботу?

30. Проводите ви особисто навчання своїх підлеглих з метою покращення якості та підвищення ефективності їхньої роботи?

31. Знаєте ви про те, на які якості робітника необхідно орієнтуватися при прийомі його на роботу?

32. З бажанням ви займаєтеся вивчення скарг та задоволенням персональних прохань від ваших підлеглих?

33. Зберігаєте ви психологічну дистанцію у спілкуванні з підлеглими?

34. Ставитеся ви до своїх підлеглих уважно та з повагою?

35. Впевнені ви у собі?

36. Добре ви знаєте свої слабкі та сильні сторони?

37. Часто ви проявляєте творчість у роботі?

38. Регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах та семінарах?

39. Достатньо гнучко ви поводите себе під час прийняття рішень та у спілкуванні з людьми?

40. Готові ви змінити стиль свого керівництва, якщо це стане необхідним?

Зауваження. Якщо ця методика використовується для самооцінки керівника. то виникає небезпека викривлення результатів внаслідок суб'єктивної установки показувати себе в кращому світлі чи просто недостатнього усвідомлення людиною своїх особливостей. Тому цей опитувальник рекомендується разом з керівниками пропонувати його підлеглим, а потім узагальнювати отримані результати.

За кожну ствердувальну відповідь на запропоновані питання («так»), досліджуваний отримує 1 бал, а за кожну заперечну відповідь («ні») – 0 балів.

Якщо досліджуваний отримав від 30 до 40 балів, то стиль його керівництва (з урахуванням вищезазначеного зауваження) вважається високоефективним.

Якщо сума балів опинилася в межах від 11 до 29, то стиль керівництва розглядається як середньоефективний.

Якщо сума балів 10 і менше, то стиль керівництва даної людини розглядається як малоефективний і йому не рекомендується бути керівником педагогічного або дитячого колективу.

Додаток Ж

Опитувальник для оцінки комунікативних та організаторських схильностей

(В.Синявский, Б.Федоришин)

Вельмишановний колего! З метою подальшого вдосконалення навчального процесу в нашому університеті і підвищення його ефективності ми проводимо вивчення особистісних якостей студентів. Просимо Вас відповісти на наступні питання. Для зручності обробки просимо давати короткі відповіді "так" або "ні" (можна "+" або "-") перед номером питання.

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?

2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашого рішення?

3. Довго Вас турбує почуття образи, заподіяної Вам кимось із Ваших товаришів?

4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в ситуації?

5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?

6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?

7. Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час з книгами або за якимись іншими заняттями, ніж у товаристві інших людей?

8. Якщо виникають якісь перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відступати від їх здійснення?

9. Чи легко Ви встановлюєте контакт з людьми, які значно старші Вас за віком?

10. Чи любите Ви придумувати і організовувати з товаришами різні ігри та розваги?

11. Чи важко для Вас включитися в нову компанію?

12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було виконати сьогодні?

13. Чи легко Вам вдається встановити контакти з незнайомими людьми?

14. Чи прагнете Ви до того, щоб Ваші товариші діяли відповідно з Вашою думкою?

15. Важко Ви освоюєтеся в новому колективі?

16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків або зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі, і часто Вам хочеться побути на самоті?
20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви почуття незручності, якщо доводиться проявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які торкаються інтересів Ваших товаришів?
27. Чи відчуваєте Ви себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?
29. Чи вважаєте Ви, що для Вас не складає особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому для Вас компанію?
30. Чи доводилося Вам у дитячих іграх командувати однолітками?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?
34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи відчуваєте Ви себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви соромитесь, відчуваєте незручність при спілкування з малознайомими людьми?

39. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Будемо вдячні, якщо Ви повідомите про себе такі відомості:

П.І.Б. _____

Стать _____

Рік народження _____

Група _____

Дякуємо Вам за уважне ставлення до проведеного тесту і висловлюємо впевненість, що Ваша думка буде сприяти поліпшенню якості підготовки фахівців.

Додаток З

Методика визначення рівня рефлексивності

(А. Карпов, В. Пономарьова)

Інструкція

Вам належить дати відповіді на декілька тверджень методики. У бланку відповідей напроти номера твердження поставте, будь ласка, цифру, відповідно до варіанта вашої відповіді:

- абсолютно неправильно;
- неправильно;
- скоріше, неправильно;
- не знаю;
- скоріше, правильно;
- правильно;
- цілком правильно.

Не замислюйтеся довго над відповідями. Пам'ятайте, що правильних або неправильних відповідей у цьому випадку бути не може. Перша відповідь, що спала на думку, і є правильною.

Опитувальний лист

1. Прочитавши хорошу книгу, я завжди потім довго думаю про неї, хочеться її з ким-небудь обговорити.
2. Коли мене раптом несподівано про щось запитають, я можу відповісти перше, що спало на думку.
3. Перш ніж зняти трубку телефону, щоб зателефонувати у справі, я, як правило, подумки планую майбутню розмову.
4. Зробивши якийсь промах, я довго потім не можу відволіктися від думок про нього.
5. Коли я роздумую над чимось або розмовляю з іншою людиною, мені буває цікаво раптом пригадати, що стало початком ланцюжка думок.
6. Розпочинаючи виконувати важке завдання, я прагну не думати про майбутні труднощі.
7. Головне для мене – уявити кінцеву мету своєї діяльності, а деталі мають другорядне значення.
8. Буває, що я не можу зрозуміти, чому хто-небудь незадоволений мною.
9. Я часто ставлю себе на місце іншої людини.
10. Для мене важливо в деталях уявити собі перебіг майбутньої роботи.
11. Мені було б важко написати серйозного листа, якби я наперед не склав (ла) план.
12. Я вважаю за краще діяти, а не роздумувати над причинами своїх невдач.

13. Я досить легко ухвалюю рішення щодо купівлі дорогої речі.

14. Як правило, щось задумавши. Я прокручую в голові свої задумки, уточнюючи деталі, розглядаючи всі варіанти.

15. Я турбуюся про своє майбутнє.

16. Думаю, що в безлічі ситуацій треба діяти швидко, керуючись першою думкою, прийшло в голову.

17. Інколи я ухвалюю необдумані рішення.

18. Закінчивши розмову. Я, буває, продовжую вести її подумки, наводячи всі нові й нові аргументи на захист своєї точки зору.

19. Якщо відбувається конфлікт, то, роздумуючи над тим, хто в ньому винен, я в першу чергу починаю з себе.

20. Перш ніж ухвалити рішення. Я завжди прагну все ретельно обдумати і зважити.

21. У мене бувають конфлікти від того, що я деколи не можу передбачити, якої поведінки чекають від мене оточуючі.

22. Буває, що обдумуючи розмову з іншою людиною. Я, нібито подумки, веду з ним розмову.

23. Я стараюся не замислюватися над тим, які думки й почуття викликають в інших людях мої слова і вчинки.

24. Перш ніж зробити зауваження іншій людині. Я обов’язково подумаю, в яких словах це краще зробити, щоб її не образити.

25. Вирішуючи важке завдання, я думаю над ним навіть тоді, коли займаюся іншими справами.

26. Якщо я з будь-ким сварюся, то в більшості випадків не вважаю себе винним.

27. Рідко буває так, що я шкодую про сказане.

Додаток К

Опитувальник для оцінки потреби досягнення успіху

(Джерело: Немов Р. С. Психология : Учеб. для студентов высш. пед. учебн. заведений : в 3 кн. – Кн. 3 : Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632 с.)

Інструкція. На запропоновані нижче твердження виразіть ступінь своєї згоди або незгоди за шкалою:

+3 — цілком згодний;
+2 — згодний;
+ 1 — швидше згодний, ніж не згодний;
0 — важко сказати: і так, і ні;
– 1 — швидше не згодний, ніж згодний;
– 2 — не згодний;
– 3 — цілком не згодний.
Форма А (для юнаків)

1. Я більше думаю про одержання гарної оцінки, ніж побоююся одержати погану.
2. Якби я повинен був виконати складне, незнайоме завдання, то надав перевагу тому, що б зробити його з ким-небудь, ніж працювати наодинці.
3. Я частіше беруся за важкі задачі, навіть якщо не впевнений, що зможу їх розв’язати, ніж за легкі, що напевно розв’яжу.
4. Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження й в успіху якої я упевнений, ніж важка справа, у якій можливі невдачі.
5. Якби в мене щось не виходило, я швидше доклав би всіх зусиль, щоб з ним упоратися, ніж перейшов би до того, що в мене добре виходить.
6. Я віддав би перевагу роботі, у якій мої функції чітко визначені й середня заробітна плата, ніж тій, у якій заробітна плата вище середнього рівня і я повинен сам визначати, що і як робити.
7. Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, ніж художньої.
8. Я віддав перевагу б важкій справі, у якій імовірність невдачі дорівнює 50 %, ніж досить важливій справі, у якій імовірність успіху становить майже 100 %.
9. Я швидше вивчу розважальні ігри відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, що вимагають підвищеної майстерності і відомі тільки деяким.
10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це в мене виникають непорозуміння з товаришами.
11. Якщо я зібрався грати в карти, то швидше зіграв би в просту розважальну гру, ніж у важкі, які потребують напруження і складних міркувань.

12. Я надаю перевагу участі у змаганнях, де можу виявитися сильнішим за інших, ніж у таких, де учасники приблизно рівні за силою.
13. У вільний час я опановую яку-небудь гру швидше, для розвитку своїх умінь, ніж для відпочинку і розваг.
14. Я швидше віддам перевагу якійсь справі так, як вважаю за потрібне, нехай навіть з 50 % ризику помилитися, ніж робити її так, як мені радять інші.
15. Якби мені довелося вибирати, то я швидше вибрав би роботу, у якій початкова зарплата буде помірною і постійною, ніж роботу, у якій початкова зарплата буде невеликою, але є шанс завдяки своїм зусиллям незабаром зробити її досить високою.
16. Я швидше став би грати в команді, ніж змагатися один на один.
17. Я волію працювати, не жаліючи себе, доти, поки цілком не буду задоволений отриманим результатом, ніж намагатися закінчити справу швидше і як-небудь.
18. На іспиті я віддав перевагу б конкретним питанням про пройдений матеріал, питанням, що вимагають для відповіді глибокого міркування і вираження власної оригінальної точки зору.
19. Я швидше вибрав би справу, у якій є деяка імовірність невдачі, але разом з тим є і можливість домогтися великого успіху, ніж таку, де ймовірність невдачі зведена до мінімуму, але й успіху не досягнеш.
20. Після вдалої відповіді я швидше з полегшенням зітхну «пронесло», ніж порадію отриманій високій оцінці.
21. Якби я міг повернутися до однієї з двох незавершених справ, то швидше повернувся б до важкої, ніж до легкої.
22. При виконанні контрольного завдання я більше турбуюся про те, як би не припуститися якої-небудь помилки, ніж про те, як правильно його вирішити.
23. Якщо в мене щось не виходить, я краще звернуся до кого-небудь за допомогою, ніж сам стану шукати вихід із складного становища.
24. Після невдачі я стаю ще більш зібраним і енергійним, ніж втрачаю будь-яке бажання продовжувати справу.
25. Якщо є сумнів в успіху якого-небудь започаткування, то я швидше не стану ризикувати, ніж все-таки візьму в ньому активну участь.
26. Коли беруся за важку справу, я швидше побоююся, що не упораюся з нею, ніж сподіваюся на те, що все вийде.
27.Я працюю ефективніше під чиїмсь керівництвом, ніж тоді, коли несу за свою роботу особисту відповідальність.
28.Мені більше подобається виконувати складне, незнайоме завдання, ніж знайоме, в успіху якого я упевнений.

29. Я працюю продуктивніше над завданням, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати, ніж тоді, коли ставлять завдання лише в загальних рисах.
30. Якби я успішно вирішив якусь задачу, то з великим задоволенням узявся б ще раз вирішувати аналогічну задачу, ніж перейшов би до більш важкої.
31. Коли потрібно змагатися, то в мене, швидше за все, виникне інтерес і азарт, ніж занепокоєння і тривога.
32. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально втілити.

Форма Б (для дівчат)

1. Я більше думаю про одержання гарної оцінки, ніж побоююся одержати погану.
2. Я частіше беруся за важкі задачі, навіть якщо не упевнена, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які напевно вирішу.
3. Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження й в успіху якої я впевнена, ніж важка справа, у якій можливі невдачі.
4. Якби в мене щось не виходило, я, скоріше, доклала б усіх зусиль, щоб з цим впоратися, чим перейшла б до того, що в мене добре виходить.
5. Я надала б перевагу тій роботі, у якій мої функції чітко визначені, ніж тій, у якій я повинна сама визначати, що і як робити.
6. Більш сильні переживання в мене викликають страх невдачі, ніж очікування успіху.
7. Віддаю перевагу науково-популярній літературу, ніж літературі розважального жанру.
8. Я віддала перевагу б важкій справі, у якій імовірність невдачі дорівнює 50 %, ніж досить важливій справі, в якій імовірність успіху становить майже 100 %.
9. Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, що відомі небагатьом та вимагають високої майстерності.
10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це в мене виникають непорозуміння з товаришами.
11. Після удалої відповіді я швидше з полегшенням зітхну «пронесло», ніж порадію отриманій високій оцінці.
12. Якби я зібралася грати в карти, то швидше зіграла б у розважальну гру, ніж у серйозні, ті, що потребують міркування.
13. Я волію брати участь у змаганнях, де можу бути сильнішою за інших, ніж у таких, де учасники приблизно рівні за силою.
14. Після невдачі я швидше стаю ще більш зібраною та енергійною, ніж втрачаю будь-яке бажання продовжувати справу.
15. Невдачі отруюють моє життя більше, ніж радують успіхи.

16. У нових ситуаціях у мене швидше виникає хвилювання і занепокоєння, ніж інтерес і цікавість.
17. Я швидше спробую приготувати нову цікаву страву, хоча вона може і не вийти, ніж стану готувати звичну страву, яка найчастіше в мене виходить добре.
18. Я скоріше займуся чим-небудь приємним і необтяжливим, ніж стану виконувати щось цінне, але не дуже захоплююче.
19. Я швидше витрачу увесь свій час на здійснення однієї справи, ніж постараюся виконати швидко за цей же час дві-три справи.
20. Якщо я захворіла і змушена залишитися вдома, то використовую час швидше для того, що розслабитися і відпочити, ніж попрацювати.
21. Якби я жила з декількома дівчатами в одній кімнаті й ми вирішили влаштувати вечірку, то я надала перевагу б самій організувати все, ніж доручити організацію кому-небудь іншому.
22. Якщо в мене щось не виходить, я краще звернуся до кого-небудь за допомогою, ніж стану сама шукати вихід із ситуації, що склалася.
23. Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникають інтерес і азарт, ніж занепокоєння і тривога.
24. Коли я беруся за важку справу, то швидше побоююся, що не упораюся з нею, ніж сподіваюся, що вона вийде.
25. Я краще працюю під чиїмсь керівництвом, ніж тоді, коли несу за свою роботу особисту відповідальність.
26. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж знайоме, в успіху якого я упевнена.
27. Якби я успішно вирішила яку-небудь задачу, то з великим задоволенням взялася б ще раз вирішувати аналогічну задачу, ніж перейшла б до задачі іншого типу.
28. Я працюю продуктивніше над завданням, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати, ніж тоді, коли ставлять задачу лише загалом.
29. Якщо при виконанні важливої справи я припускаюся помилки, то частіше гублюся і впадаю у відчай, ніж швидко беру себе в руки і намагаюся виправити положення.
30. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити.

Додаток Л

Тест-опитувальник самоставлення особистості

(В. Столін, С. Пантелеєв)

Інструкція

Вам пропонується відповісти на наступні 57 тверджень. Якщо Ви згодні з цим твердженням, то ставте знак «+», якщо не згодні – знак «-».

1. Думаю, що більшість моїх знайомих ставиться до мене з симпатією.
2. Мої слова не так вже й часто розходяться з ділом.
3. Думаю, що багато хто бачить у мені щось подібне із собою.
4. Коли я пробую себе оцінити, я перш за все бачу свої недоліки.
5. Думаю, що як особистість я цілком можу бути привабливим для інших.
6. Коли я бачу себе очима люблячої мене людини, мене неприємно вражає те, наскільки мій образ далекий від дійсності.
7. Моє «Я» завжди мені цікаве.
8. Я вважаю, що іноді не гріх пожаліти самого себе.
9. У моєму житті є або, принаймні, були люди, з якими я був надзвичайно близьким.
10. Особисту повагу мені ще треба заслужити.
11. Бувало, і не раз, що я сам себе гостро ненавидів.
12. Я цілком довіряю своїм бажанням, які виникають раптово.
13. Я сам хотів багато в чому себе переробити.
14. Моє власне «Я» не представляється мені чимось гідним глибокої уваги.
15. Я щиро хочу, щоб у мене було все добре у житті.
16. Якщо я і ставлюся до когось з докором, то, перш за все, до самого себе.
17. Випадковому знайомому я, швидше за все, видамся людиною приємною.
18. Найчастіше я схвалюю свої плани і вчинки.
19. Власні слабкості викликають у мене щось схоже на презирство.
20. Якщо б я роздвоївся, то мені було б досить цікаво спілкуватися зі своїм двійником.
21. Деякі свої якості я відчуваю як сторонні, чужі мені.

22. Навряд чи хто-небудь зможе відчути свою схожість зі мною.
23. У мене досить здібностей і енергії, щоб втілити задумане у життя.
24. Часто я не без глузування жартую над собою.
25. Найрозумніше, що може зробити людина в своєму житті, – це підкоритися власній долі.
26. Стороння людина, на перший погляд, знайде в мені багато відштовхуючого.
27. На жаль, якщо я і сказав щось, то це не означає, що саме так я й робитиму.
28. Моє ставлення до самого себе можна назвати дружнім.
29. Бути поблажливим до власних слабкостей цілком природно.
30. У мене не виходить бути для коханої людини цікавим тривалий час.
31. В глибині душі я б хотів, щоб зі мною сталося щось катастрофічне.
32. Навряд чи я викликаю симпатію у більшості моїх знайомих.
33. Мені буває дуже приємно побачити себе очима люблячої мене людини.
34. Коли в мене виникає будь-яке бажання, я передусім питаю себе, чи це розумно.
35. Іноді мені здається, що якби якась мудра людина змогла побачити мене наскрізь, вона б відразу зрозуміла, який я нікчемний.
36. Часом я сам собою захоплююсь.
37. Можна сказати, що я ціную себе досить високо.
38. В глибині душі я ніяк не можу повірити, що я справді доросла людина.
39. Без сторонньої допомоги я мало що можу зробити.
40. Іноді я сам себе погано розумію.
41. Мені дуже заважає нестача енергії, волі й цілеспрямованості.
42. Думаю, що інші в цілому оцінюють мене досить високо.
43. У моїй особистості є, напевно, щось таке, що здатне викликати в інших неприязнь.
44. Більшість моїх знайомих не приймають мене вже так серйозно.
45. Сам у себе я досить часто викликаю почуття роздратування.
46. Я можу сказати, що принижую себе сам.
47. Навіть мої негативні риси не здаються мені чужими.
48. В цілому мене влаштовує те, який я є.
49. Навряд чи мене можна любити по-справжньому.
50. Моїм мріям і планам не вистачає реалістичності.
51. Якби моє друге «Я» існувало, то для мене це був би найнудніший партнер по спілкуванню.
52. Думаю, що міг би знайти спільну мову з будь-якою розумною і знаючою людиною.
53. Те, що в мені відбувається, як правило, мені зрозуміло.
54. Мої достоїнства однозначно переважають над моїми недоліками.
55. Навряд, чи знайдеться багато людей, які б звинуватили мене у відсутності совісті.
56. Коли зі мною трапляються неприємності Я, як правило, кажу собі: «Так тобі і треба».

57. Можу сказати, що в цілому я контролюю свою долю.

Додаток М

Тест на оптимізм

(Джерело: Немов Р. С. Психология : Учеб. для студентов высш. пед. учебн. заведений : в 3 кн. – Кн. 3 : Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632 с.)

Інструкція

У цьому тесті необхідно, ознайомившись з кожним із наступних 20 суджень, вибрати один з чотирьох варіантів відповідей на них, що позначені літерами «а», «б», «в» і «г» .

1.Ваші сни:
а) драматичні (страшні); б) туманні і неясні; в) приємні; г) в основному еротичні.
2. Про що ви найчастіше думаєте вранці, щойно прокинувшись:
а) про те, яка буде погода; б) про улюблену роботу;
в) про роботу, яка неприємна, але повинна бути виконана;
г) про кохану людину.
3. Як ви зазвичай снідаєте:
а) сервірую стіл, виділяючи достатню для цього час;
б) під час сніданку скаржуся на те, що не виспався;
в) люблю поговорити під час сніданку;
г) поспішаю поснідати, так як часто спізнююся.
4. Коли ви читаєте газету, то на чому насамперед ви зупиняєте свою увагу:
а) на політичних і економічних новинах;
б) на матеріалах про спорт; в) на статтях про новини культури.
5. Як ви реагуєте, прочитавши про якусь надзвичайну подію, скандал, злочин:
а) не реагуєте ніяк, це вам байдуже;
б) турбуєтеся про те, щоб таке не сталося з вами;
в) обурюєтеся тим, що органи безпеки і правосуддя не можуть навести належний порядок;
г) розглядаєте те, що трапилося як належне, в порядку речей.
6. Як ви ведете себе при першій зустрічі з незнайомою людиною:
а) без коливань довіряюсь йому;
б) чекаю, коли він про що-небудь запитає мене;
в) з цікавістю спостерігаю за ним;
г) стежу за ним, але без особливого інтересу.
7. Що ви робите, якщо помічаєте, що хтось розглядає вас на вулиці, в метро, в будь-якому іншому громадському місці:
а) починаю турбуватися про те, що, напевно, виглядаю смішно;
б) мені стає неприємно;

в) дивлюся на себе в яке-небудь дзеркало, скло, щоб бачити своє відображення;
г) не звертаю на це уваги.
8. Якщо ви шукаєте потрібну адресу в незнайомому місті, то віддаєте перевагу:
а) взяти таксі; б) розпитати про це знайомих людей;
в) спробуєте знайти його самі;
г) будете весь час відчувати побоювання, що вам не вдастся його відшукати.
9. З якими думками ви зазвичай починаєте свій робочий день:
а) з надією, що він буде успішним;
) з бажанням, щоб робочий день скоріше закінчився;
в) з очікуванням приємних розмов і зустрічей зі співробітниками, колегами по роботі;
г) з надією, що в цей день вас не підстерігають будь-які неприємності й проблеми на роботі.
10. Якщо ви програєте в будь-яку гру, то це:
а) засмучує вас, і ви вважаєте, що це був для вас поганий день;
б) змушує вас грати далі до тих пір, поки ви не виграєте;
в) вас не засмучує, так як ви вважаєте, що гра є гра, хтось в ній повинен програвати;
г) змушує вас придумувати спосіб, яким можна виграти гру.
11. Коли ви сидите за столом і вам подають невелику порцію чогось особливо смачного, то ви:
а) накидаєтеся на неї і з'їдаєте з великим апетитом;
б) боїтеся того, що можете від цього поправитися (потовстішати);
в) з'їдаєте її, але з деякими докорами сумління;
г) боїтеся того, що ваш шлунок цього не прийме.
12. Коли ви сваритеся з будь-ким, хто вам симпатичний, то:
а) боїтеся того, як би не зіпсувати остаточно відношення з цією людиною;
б) ставлення до цього спокійно, так як бачите в цьому певний сенс і необхідність;
в) вважаєте, що незабаром ви напевно знову поміритесь і все буде в порядку;
г) вважаєте, що це – добре, що відносини між близькими людьми не повинні бути занадто «гладкими».
13. Коли у ванній кімнаті ви дивитеся на свою фігуру, то:
а) знаходите її досить нормальною, хоча вважаєте, що може бути і краще;
б) думаєте про те, що треба скинути зайву вагу, але для цього доведеться занадто чимало працювати;
в) вважаєте, що у вашій фігурі немає нічого особливого («фігура як фігура»);
г) відразу ж приймаєте рішення про те, що необхідно терміново зайнятися гімнастикою.
14. Наскільки безпосередні ви в любовних відносинах:
а) я повністю і захоплено віддаюся любові, навіть короткочасній;

б) постійно аналізую свої відносини і думаю про те, наскільки приємно партнеру мій прояв почуттів;
в) мене весь час щось гнітить, і я постійно стурбований, не можу повністю віддатися своїм почуттям;
г) ні про що не турбуюся, відчуваю себе добре і вільно.
15. Ви пройшли медичний огляд і чекаєте його результатів. В цей час ви:
а) боїтеся, як би у вас не виявили будь-якого серйозного захворювання;
б) впевнені в тому, що лікар вам все одно не скаже правду;
в) думаєте, що у вас нічого серйозного і вам нема чого боятися;
г) думаєте про те, що кожній людині краще вчасно дізнатися всю правду про стан свого здоров'я.
16. Що ви відчуваєте кожного дня, спілкуючись з людьми:
а) тримаєтеся з ними привітно або прохолодно, у залежності від людей і обставин;
б) часто відчуваєте себе ніяково і не знаєте, як себе вести;
в) уважно спостерігаєте за реакціями людей на вашу поведінку, прислухаєтеся до того, що про вас говорять люди;
г) вам нерідко здається, що ви ведете себе не краще за інших.
17. Якщо вас чекає тривала подорож, то як ви до неї готуєтеся:
а) ретельно її планую;
б) не сумніваюся в тому, що що-небудь обов'язково станеться, що завадить подорожі;
в) вважаєте, що все владнається само собою, і не особливо ретельно готуєтеся до неї;
г) до самого від'їзду перебуваєте в стані сильного збудження і тільки потім, з початком подорожі, заспокоюєтеся.
18. Якому з перерахованих нижче кольорів ви віддаєте перевагу:
а) червоний; б) сірий; в) зелений; г) синій.
19. На що ви розраховуєте, коли приймаєте рішення:
а) на удачу, везіння, щасливий випадок; б) тільки на самого себе;
в) на тверезий розрахунок і об'єктивну оцінку обставин і фактів;
г) на різного роду сигнали і знаки (з якої ноги встав, чи зустрів на вулиці чорну кішку і т.п.);
д) на долю, якої не уникнеш.
20. Якщо у вас є можливість вибору, то що ви надасте перевагу:
а) отримати невелику спадщину;
б) досягти стабільних успіхів у своїй професійній діяльності;
в) створити щось значне в науці, техніці, мистецтві, отримати визнання;
г) зустріти кохану людину, придбати гарного друга.

Додаток Н

Тест на силу волі

(Джерело: Немов Р. С. Психология : Учеб. для студентов высш. пед. учебн. заведений : в 3 кн. – Кн. 3 : Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 3-е изд. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 632 с.)

Інструкція

Відповідаючи на поставлені питання, необхідно вибрати найбільш оптимальний (особисто для вас) варіант відповіді:

1. Часто ви замислюєтеся над тим, який вплив роблять ваші вчинки на оточуючих?

а) дуже рідко;

б) рідко;

в) досить часто;

г) дуже часто.

2. Чи трапляється вам говорити що-небудь таке, у що ви самі не вірите (за впертості, наперекір іншим)?

а) так;

б) ні.

3. Які з перерахованих нижче якостей ви більш за все цінуєте в людях:

а) наполегливість;

б) широту мислення;

в) ефектність, вміння «показати себе».

4. Чи маєте ви схильність до педантизму?

а) так;

б) ні.

5. Швидко забуваєте про неприємності, які трапляються з вами?

а) так;

б) ні.

6. Ви любите аналізувати свої вчинки?

а) так;

б) ні.

7. Перебуваючи в колі осіб, добре вам відомих:

а) намагаєтеся зберегти тон, прийнятий у цьому колі;

б) залишаєтеся самим собою.

8. Приступаючи до важкого завдання, намагаєтеся не думати про труднощі, що вас очікують?

а) так;

б) ні.

9. Яке з наведених нижче визначень, на вашу думку, найбільше підходить вам:

а) мрійник;

б) "щира душа";

в) старанний у праці;

г) пунктуальний, акуратний;

д) «філософ» в широкому сенсі цього слова;

е) метушливий.

10. При обговоренні того чи іншого питання:

а) висловлюєте свою точку зору, хоча, може бути, вона відрізняється від думки більшості;

б) вважаєте, що в даній ситуації краще промовчати, хоча і маєте іншу точку зору;

в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці;

г) приймаєте точку зору інших.

11. Яке почуття викликає у вас несподіваний виклик до керівника?

а) роздратування;

б) тривогу;

в) заклопотаність;

г) байдужість.

12. Якщо в запалі полеміки ваш опонент «зірветься» і допустить особистий випад проти вас, як ви вчините?

а) відповісте йому в тому ж тоні;

б) проігноруєте цей факт;

в) демонстративно образитесь;

г) запропонуєте зробити перерву.

13. Якщо ваша робота забракована, це викличе у вас:

а) розчарування; б) сором; в) гнів.

14. Якщо ви потрапляєте в халепу, кого звинувачуєте в першу чергу:

а) самого себе;

б) «фатальне невезіння»;

в) інші «об'єктивні обставини».

15. Не здається вам, що оточуючі вас люди недооцінюють ваші здібності й знання?

а) так; б) ні.

16. Якщо ваші друзі або колеги починають над вами жартувати, то ви:

а) гнівається на них;

б) намагаєтеся триматися від них подалі;

в) не дратуючись, починаєте підігравати їм;

г) робите байдужий вигляд, але в душі обурюєтеся.

17. Якщо ви поспішаєте і раптом, на звичному місці, не знаходите власну річ то ви:

а) будете продовжувати пошук мовчки;

б) будете шукати, звинувачуючи своїх домашніх;

в) підете без потрібної вам речі.

18. Швидше за все вас виведе з рівноваги:

а) довга черга в приймальні якого-небудь чиновника;

б) штовханина в громадському транспорті;

в) необхідність приходити в певне місце кілька разів з одного й того ж питання.

19. Закінчивши суперечку, продовжуєте вести її подумки, наводячи все нові і нові аргументи на захист своєї точки зору?

а) так; б) ні.

20. Якщо для виконання термінової роботи вам буде надано можливість обрати собі помічника, кого з можливих кандидатів ви оберете?

а) людину відповідальну, але безініціативну;

б) людину, яка знає справу, але вперта і з якою важко домовитися;

в) людину обдаровану, але ліниву.

Додаток П

Тест на здатність своєчасно взяти ініціативу в свої руки

(Джерело: Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 192 с.)

1. Як часто ви намагаєтеся досягти того, щоб люди слідували за вами, як за лідером?

а) дуже часто;

б) часто;

в) коли як;

г) рідко;

д) дуже рідко.

2. Як часто ви прагнете домінувати над людьми?

а) дуже часто;

б) часто;

в) коли як;

г) рідко;

д) дуже рідко.

3. Як часто ви дозволяєте людям контролювати свою поведінку?

а) дуже часто;

б) часто;

в) коли як;

г) рідко;

д) дуже рідко.

4. Чи багато людей можуть впливати на вас?

а) дуже багато;

б) багато;

в) коли як;

г)мало;

д) дуже мало.

5. Чи багато є людей, котрим ви дозволяєте контролювати важливу для вас ситуацію?

а) дуже багато;

б) багато;

в) коли як;

г)мало;

д) дуже мало.

6. Як часто ви намагаєтеся захопити лідируючу позицію в людських відносинах?
а) дуже часто;
б) часто;
в) коли як;
г) рідко;
д) дуже рідко.
7. Як часто ви намагаєтеся впливати на людей, щоб вони наслідували ваш спосіб дій?
а) дуже часто;
б) часто;
в) коли як;
г) рідко.
8. Як часто ви дозволяєте іншим приймати рішення, що стосуються вас?
а) дуже часто;
б) часто;
в) коли як;
г) рідко.
9. Як часто ви берете на себе відповідальність за ситуації, що стосуються інших людей?
а) дуже часто;
б) часто;
в) коли як;
г) рідко.

Додаток Р
Тест на схильність до стресу

(Джерело: Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 192 с.)

Інструкція

У кожній, з наведених нижче шести груп відповідей, необхідно обрати ті, котрі відповідають вашому характеру

1. а) В роботі, у відносинах з представниками протилежного полу, в спортивних або азартних іграх ви не боїтеся суперництва і проявляєте агресивність.

   б) Якщо в грі ви втрачаєте декілька балів і якщо представник (представниця) протилежного полу не реагує достатнім чином на ваші знаки уваги, то ви здаєтеся і «виходите з гри».

   в) Ви уникаєте будь-якої конфронтації.

   2. а) Ви амбіційні й бажаєте багато чого досягти.

   б) Ви сидите і чекаєте «з моря погоди».

   в) Ви шукаєте привід ухилитися з роботи.

   3. а) Ви любите працювати швидко, і часто вам кортить швидше закінчити справу.

   б) Ви сподіваєтеся, що вас хтось буде «підганяти».

   в) Коли увечері приходите додому, то думаєте про те, що було на роботі.

   4. а) Ви розмовляєте дуже швидко і дуже голосно. Під час бесіди ви висловлюєтеся дуже категорично й перебиваєте інших.

   б) Воли вам відповідають «ні», ви реагуєте спокійно.

   в) Вам важко виразити ваші почуття й тривоги.

   5. а) Вам часто стає скучно.

   б) Вам подобається нічого не робити.

   в) Ви дієте у відповідності з бажаннями інших людей, а не зі своїми власними.

   6. а) Ви швидко ходите, їсте, п’єте.

   б) Якщо ви забули щось зробити, вас це не турбує.

   в) Ви стримуєте свої почуття.

Додаток С

Навчальна програма спецкурсу

«ПЕДАГОГІКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ-ЛІДЕРІВ»

(галузь знань 07 «Управіння та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти)

(Розробник О.М. Яценко)

Пояснювальна записка

Сучасне середовище формує попит на менеджерів, котрі здатні організовувати співпрацю із суб'єктами ринкового середовища, забезпечувати захист інтересів у системі корпоративного бізнесу, співпрацювати з державними та громадськими інституціями. Фахівці повинні мати навички визначення співвідношення відповідальності і повноважень працівників, визначення та формування центрів відповідальності з урахуванням галузевих особливостей виробництва та виробничих структур; вміти розробляти ефективну маркетингову політику, забезпечувати рекламну діяльність; створювати умови для трудової самореалізації співробітників, добирати та застосовувати різні ефективні стимули.

Змістовні аспекти психолого-педагогічної підготовки визначаються тим, яку професію мають опанувати студенти в університеті. Для майбутніх фахівців, чия діяльність пов'язана з педагогікою та психологією: учитель, вихователь, викладач, шкільний психолог, тощо – це підготовка до професії психолога чи педагога. Для представників багатьох інших професій, що належать до типу «людина-людина» психолого-педагогічна підготовка, як частина професійної підготовки, надає можливість бути успішним у професії завдяки готовності до ролі «людинознавця». Професія менеджер належить саме до такого типу, тому, майбутні управлінці повинні мати здатність діагностувати та аналізувати конфліктні ситуації, створювати підлеглим сприятливі умови для розвитку, забезпечувати їх безпосередню участь у різних формах навчання, сприяти зміцненню моральних засад у колективі, орієнтувати колектив на загальнолюдські та корпоративні цінності; здатність створювати та підтримувати гармонійні соціальні мережі ділових та особистісних контактів в системі ділової комунікації і взаємодії. Сформовані лідерські якості у менеджера забезпечують здатність ефективно формувати команду, вести за собою інших, бачити перспективні можливості, що відкриває

певна діяльність, приймати оптимальні рішення та нести за них відповідальність.

Спецкурс «Педагогіка для менеджерів-лідерів» допоможе майбутнім управлінцям у виконанні професійно-педагогічних функцій: формувати інтерес до роботи і цілеспрямованість у членів колективу; організовувати взаємодію колективу та його складових; аналізувати педагогічні ситуації, розвивати комунікативні уміння, приймати участь у становленні й розвитку колективу.

Мета спецкурсу – формування у студентів – майбутніх менеджерів-лідерів наукових понять про педагогіку, її цілі та завдання, вміння застосовувати основи педагогічних знань в майбутній управлінській діяльності у ролі неформального лідера

У результаті вивчення спецкурсу **студент повинен знати:**

- основи педагогіки, її поняття, категорії;
- основні підходи до виховання, його функції, моделі;
- вимоги до особистості майбутнього менеджера-лідера;
- основні закони співпраці та міжособистісної взаємодії;
- шляхи вирішення конфліктних ситуацій;
- інноваційні технології навчання;
- методики, спрямовані на формування лідерських якостей.

Студент повинен вміти:

- використовувати основні поняття і категорії педагогіки в процесі моделювання ситуацій, пов'язаних з майбутньою професійною діяльністю.
- володіти саморефлексією;
- розвивати професійно важливі якості, цінності та вміння;
- визначати стратегію професійного саморозвитку;
- аналізувати педагогічні ситуації та приймати доцільні рішення;
- складати програму особистісно-професійного самовдосконалення.

На вивчення курсу відводиться 36 годин, у тому числі на лекційні та практичні заняття – 16 год., на самостійну роботу – 20 год. Форма контролю – звіт.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тема № п/п	**Назва теми**	**Лекції (год.)**	**Практ. заняття (год.)**	**Сам. робота (год.)**	**Всього год.**
1.	Предмет та завдання	2	2	4	8

	педагогіки для менеджерів-лідерів.				
2.	Сутність процесу виховання. Основні закономірності та принципи.	2	2	4	8
3.	Колектив як форма виховання. Формування колективу, як управлінська проблема**.**	2	2	6	10
4.	Процес навчання. Закономірності та принципи навчання. Методи навчання персоналу.	2	2	6	10
Всього:		**8**	**8**	**20**	**36**

ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ

Теоретичні заняття

Тема 1. Предмет та завдання педагогіки для менеджерів-лідерів.

Поняття про педагогіку як науку. Основні педагогічні категорії («виховання», «навчання», «освіта»). Історія педагогіки. Зв'язок педагогіки з іншими науками. Професійна педагогіка. Професійно-педагогічні функції менеджерів. Особистість менеджера-лідера.

Тема 2. Сутність процесу виховання. Основні закономірності та принципи.

Поняттями «виховання», «самовиховання», «перевиховання», «вихованість». Особливостями процессу виховання. Структурні елементи процесу виховання (мета, зміст, завдання, форми, методи, засоби, результати виховання), його рушійні сили, внутрішні та зовнішні суперечності, компоненти процесу виховання (свідомість особистості, її емоційно-почуттєва сфера, навички і звички поведінки) та етапи процессу виховання.

Самовиховання, умови, які сприяють здійсненню самовиховання, етапи керівництва самовихованням. Поняття «закономірності виховання» та «принципи виховання». Характеристика основних принципів виховання. Роль професійного самовиховання у розвитку особистості менеджера-лідера.

Тема 3. Колектив як форма виховання. Формування колективу, як управлінська проблема.

Колектив як форма виховання. Проблема формування колективу в психолого-педагогічних дослідженнях. Розвиток колективу. Стадії розвитку колективу. Міжособистісні взаємини в колективі. Шляхи гуртування колективу. Проблеми керівництва колективом.

Тема 4. Процес навчання. Закономірності та принципи навчання. Методи навчання персоналу.

Поняття про дидактику як теорію навчання, освіти, її суть. Основні функції навчання (освітня, виховна, розвиваюча). Поняття «правила», «закономірності» та «принципи» навчання, їх взаємозв'язок. Поняття про методи та засоби навчання, класифікації методів навчання. Методи навчання персоналу.

Семінарські заняття

Семінарське заняття № 1

План

1. Поняття про педагогіку як науку. Основні педагогічні категорії.
2. Професійно-педагогічні функції менеджерів.
3. Особистість менеджера-лідера.

Література:

1. Бенис У. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / У. Бенис, Р. Томас. – М. : И. Д. Вильямс, 2006. – 208 с.
2. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х. : «ТИТУЛ», 2006. – 578 с. – (Рос. мовою).
3. Григорович Л. А. Педагогика и психология : учеб. пособие / Л. А. Григорович, Т. Д. Марцинковская. – М. : Гардарики, 2003. – 480 с.
4. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.

5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.

Семінарське заняття № 2

План

1. Основні поняття процесу виховання.
2. Структурні елементи процесу виховання.
3. Самовиховання, умови, які сприяють здійсненню самовиховання, етапи керівництва самовихованням.
4. Характеристика основних принципів виховання.
5. Роль професійного самовиховання у розвитку особистості менеджера-лідера.

Література:

1. Кон И. С. В поисках себя : личность и её самосознание / И. С. Кон. – М. : Политиздат, 1984. – 335 с.
2. Лидер и команда : практическое руководство лидера эффективной команды / пер. с англ. С. Шарпай. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 296 с.
3. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе / под. ред. Т. Н. Ушакова. – Дубны : Изд. центр «Феникс», 1997. – 176 с.
4. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти ; [пер. с итальянского А. Николаева]. – Изд. 2-е исправ. и доп. – М. : МГУП, 1999. – 144 с.
5. Педагогіка управління : навчальний посібник / Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О. – Харків : НТУ «ХПІ», 2003. – 408 с.

Семінарське заняття № 3

План

1. Колектив як форма виховання.
2. Проблема формування коллективу.
3. Міжособистісні взаємини в колективі.
4. Проблеми керівництва колективом.

Література:

1. Лидер и команда : практическое руководство лидера эффективной команды / пер. с англ. С. Шарпай. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 296 с.

2. Лозова В. І., Троцко Г. В. Теоретичні основи виховання і навчання. - Х., 2002. – 287с.

3. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – 480с.

Семінарське заняття № 4

План

1. Поняття про дидактику як теорію навчання, освіти, її суть.
2. Поняття «правила», «закономірності» та «принципи» навчання, їх взаємозв'язок.
3. Поняття про методи та засоби навчання, класифікації методів навчання.
4. Методи навчання персоналу.

Література:

1. Волкова Н. П. Педагогіка: Посібник. - К., 2007. – 295с.

2. Лозова В. І., Троцко Г. В. Теоретичні основи виховання і навчання. - Х., 2002. – 287с.

3. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – 480с.

4. Педагогіка управління : навчальний посібник / Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О. – Харків : НТУ «ХПІ», 2003. – 408 с.

Самостійна робота

Тема 1.

1) Написати реферат на тему: «Професійно важливі якості особистості менеджера-лідера.

2) Написати твір-роздум на тему «Важливість педагогіки у роботі менеджера.

Тема 2.

1) Написати реферат на тему: «Сучасні принципи виховання».

2) Написати твір-роздум на тему: «Які якості я хотів би виховати у собі для успішної роботи на посаді менеджера».

Тема 3.

1) Написати реферат на тему: «Сучасні проблеми існування колективу».

2) Написати твір-роздум на тему: «Ким легше бути в колективі: начальником чи підлеглим?».

Тема 4.

1) Написати реферат на тему: «Сучасні методи навчання».

2) Написати твір-роздум на тему: «Чому може навчити колектив?».