

исторические факты о важности бескорыстия в лидерстве на пути к успеху. Предложена необходимость интеграции различных научных знаний, подходов и концепций для понимания сущности проблемы лидерства.

Ключевые слова: лидерство, лидер, общество, духовность, успех, ответственность, психология личности, кризис нравственности, управление, распределения прибыли, человеческие ценности.

Ostrovska N.M

LEADERSHIP – AN IMPORTANT ASPEKT OF MODERN SOCIETY

The article deals with the importance of leadership in contemporary society, which is characterized by high levels of problematic, dynamic and extensive changes. It is shown that leadership today synthesized in a practically all the changes taking place in the individual and society. The analysis of theoretical studies the concept of leadership as a social and psychological phenomenon. We consider the specific manifestations of leadership in various fields. Analyzed historical facts about the importance of selflessness in leadership on the road to success. A need to integrate different scientific knowledge, approaches and concepts for understanding the essence of leadership.

Keywords: leadership, leader, society, spirituality, success, responsibility, personality psychology, crisis of morality, management distribution of profits, human values.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2014

УДК 374.7.091.313

Полякова Н.В.

м. Харків, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВНЗ

Сучасні темпи появи у світі нових ідей, підвищення ділової ініціативи, введення інновацій, поширення глобалізації ставлять перед ВНЗ завдання адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Зараз ВНЗ в Україні функціонують у нестабільній політичній, економічній та соціальній системах, що потребує від керівників швидких та рішучих дій, перегляду та визначення місця ВНЗ в галузі, ситуаційного планування у разі виникнення надзвичайних обставин.

Одним із найважливіших напрямів державної політики України є реформування системи освіти, підвищення її якості та прискорення інтеграції України в міжнародний освітній та інформаційний простір, тому постають нові вимоги до змісту, характеру і технології

управлінської діяльності. Керувати змінами можливо за умови, що ті, кого вони стосуються, проінформовані про їх причини та способи реалізації. Особливо важливо це, коли існують розбіжності у поглядах. Тому зростає потреба в системі управлінських технологій, яка пов'язана з обміном інформацією та досвідом, психолого-педагогічним впливом, способом надавати розпорядження, що повинно привести до реалізації цілей та досягнення певних результатів.

Основною діяльністю ВНЗ є надання освітніх послуг, проте необхідно також організувати роботу по обслуговуванню ВНЗ та забезпеченню навчально-виховної та науково-дослідницької роботи, що відображено в структурі ВНЗ. Це зумовлює вибір способів і засобів вироблення та реалізації управлінського впливу. Організаційні способи реалізуються через положення, статут, посадові інструкції, протоколи, заяви, доповідні записки, індивідуальні плани роботи викладача тощо. Розпорядчими є видання наказів та розпоряджень. Існують також дисциплінарні способи. Також в системі управління ВНЗ як складної соціальної системи передбачено проведення низки щотижневих (може бути й частіше) нарад на всіх рівнях управління ВНЗ: в цілому по ВНЗ, на рівні факультетів та рівні кафедр.

Нарада - це особа форма участі персоналу організації, у тому числі й ВНЗ, в розгляді, обговоренні, вирішенні складних актуальних проблем, обміну інформацією, думками та накопиченим досвідом між окремими працівниками, структурними підрозділами, організаціями.

Опанування технологією підготовки та проведення нарад надає переваги керівникові в швидкому прийнятті рішень та залученні співробітників в управлінні організацією, а співробітникам надає можливість вносити свій вклад в рішення, які приймає керівництво.

Управлінські технології не можуть бути принципово чимось новим, ніж інші технології. Типові поняття управління технологією [7, с. 4]: стратегії технології, розвиток і використання технологій, інформація та управління знаннями, придбання і передача технологій, прогнозування технології, розробка продукту, управління життєвим циклом, комерціалізація, виробничий процес управління. Розвиток технологій складається з фундаментальних і прикладних досліджень, розвитку практичного рішення, а також покращення технологій. Передбачається вибір входів, операцій і методів (технологічних процесів), які перетворять входи в бажані результати.

Управлінські технології базуються на результатах досліджень класичних теорій управління, які наведені в роботах основоположників наукових шкіл управління : А. Вебера, П. Друкера, Д. Мак-Грегора,

А. Мацусіті, Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда та ін. Досягнення сучасної теорії та практики управління знайшли своє відображення в роботах сучасних науковців: В.М. Бабаєва, О.С. Виханського, І.Н. Гречікової, Л.М. Карамушки, В.І. Кнорринга, Н.Л. Коломінського, В.Г. Кремня, В.І. Лугового, І.А. Медведева, О.С. Пономарьова, О.Г. Романовського, Л.Л. Товажнянського, Р.А. Фатхутдінова, Г.В. Щьокіна та ін.

Технологію менеджменту визначають як послідовне виконання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), унаслідок якого реалізуються конкретні функції, які класифікують за ознаками процесів і об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності. З огляду на процеси управління конкретні функції менеджменту поділяють на управління основним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням тощо. За ознакою об'єкта – управління підприємством, службою, відділом тощо. За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями, інформацією. Технологія управління характеризується безперервністю, циклічністю, послідовністю, стійкістю, мінливістю, цілеспрямованістю, зворотнім зв'язком тощо [4].

«Управлінська технологія є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності. Становлення управлінських технологій є наслідком посилення системності державного управління, його наукового осмислення і спробою широкого використання» [1, с. 109].

Відзначається, що «сене, зміст і характер управлінських технологій докорінно відрізняється від сенсу і змісту виробничих технологій. Останні звичайно реалізуються машинами, заздалегідь задані алгоритми функціонування яких не залежить від їхнього «настрою», «інтересів» чи «самопочуття». Функціонування ж людських колективів, будь-яких соціальних систем безпосередньо визначається психологічним кліматом, настроєм, інтересами і самопочуттям окремих учасників спільної діяльності» [2, с. 6].

З точки зору загальної психології технологія – це мистецтво використання законів психіки, свідомості і діяльності в процесах

виробництва духовних або матеріальних цінностей. Також під технологією розуміють сукупність знань про людину, її психомоторику, механізми регуляції рухів, їхнього становлення і розвитку [3].

Управлінські технології розглядаються як нові досягнення та тенденції майбутнього, як об'єктивний процес еволюції науки управління, ефективне використання її досягнень у практиці соціального управління. Їх використання в професійній діяльності керівників допомагає зосереджуватись на суті проблем, питань та завдань, які стають перед керівником, а не на певних технічних та технологічних аспектах, які можуть бути автоматизовані. Ці технології пов'язані з перетворенням інформації та стосуються методів і засобів збору й обробки інформації, прийомів впливу на працівників, системи контролю, управлінського діагностування тощо.

Розглянемо вітчизняний та закордонний досвід різних форм та методів проведення нарад. У навчально-практичному посібнику [6] надані форми службових (ділових) нарад:

- нарада – форма організації спільної діяльності працівників одного або декількох підрозділів, яких запрошує менеджер для обговорення того чи іншого питання, вироблення або прийняття рішення;
- засідання – форма роботи постійно діючого органу (комітет, колегія, рада, комісія) або групи;
- збори – спільна присутність десь, чимось об'єднаних людей, обумовлене певною метою.

Практичний інтерес представляють такі види проблемних нарад, як «Мозкова атака», «Метод Дельфі», кільцева система прийняття рішень «Кінгесьо», груповий метод прийняття творчих рішень «Синектика» і методи фасилітації.

Ефективною доволі поширеною формою організації дискусії, якою користуються керівники для пошуку виходу з проблемних ситуацій, є «мозковий штурм» – метод колективного вироблення великої кількості нових ідей і варіантів вирішення складних, творчих завдань, з які за короткий проміжок часу недоступні зусиллям однієї людини. Метод був запропонований в 40-х роках минулого століття американським психологом А. Осборном. Метод використовується в ситуаціях, коли рішення не може бути прийнято на підставі думки більшості, де необхідні компроміс і узгодження інтересів. Крім того, в процесі декількох обговорень з'являється можливість об'єктивно оцінити можливості та здібності кожного учасника.

«*Дерево рішень*». Цей метод застосовується при аналізі ситуації і допомагає досягти повного розуміння причин, які зумовили прийняття того чи іншого важливого рішення в минулому. Учасники дискусії розуміють механізм прийняття складних рішень, а ведучий заносить в колонки таблиці переваги і недоліки кожного з запропонованих варіантів, приймається рішення по проблемі. Представники кожної групи розповідають про результати.

«*Метод Дельфі*». Суть методу полягає в тому, що групі експертів, не знайомих один з одним, задають питання, пов'язані з вирішенням проблеми. Запропоновані експертами варіанти рішень наданої проблеми групуються, узгоджуються. Формулюється проект рішення, запропонований більшістю експертів. Рішення, які відрізняються від варіанту, внесеного більшістю, доводяться до них і ретельно розглядаються.

Після детального вивчення альтернативних варіантів більшість або приймає це альтернативне рішення, або аргументовано спростовує його і передає меншості для повторного розгляду та аналізу. Процес повторюється до тих пір, поки всі експерти не прийдуть до єдиної думки або не виділяться групи, які не змінюють своєї думки.

Метод застосовується для підвищення ефективності прийнятих рішень.

«*Кільцева система прийняття рішень «Кінгесьо»* [6]. Систему розроблено, вперше було застосовано і широко використовується в Японії. При виникненні необхідності обговорити з фахівцями певну проблему менеджер формулює проблему письмово, потім готується пакет необхідних документів та довідкових матеріалів і, в деяких випадках, проект вирішення проблеми. Складається список залучаємих до вирішення проблеми фахівців. Список цей, як правило, складається самим менеджером за принципом зростання компетенції фахівців в розглянутому питанні.

Сформульована в письмовому вигляді проблема з додатком підготовлених документів і матеріалів послідовно, відповідно до списку передаються фахівцям, які повинні взяти участь у вирішенні цієї проблеми. Кожен фахівець зобов'язаний в одинденний термін розглянути проблему, проект, пропозиції і варіанти інших фахівців (своїх колег), які вже знайомилися з проектом, і дати власні пропозиції у письмовій формі.

Потім один з фахівців, призначений менеджером, збирає всі пропозиції, познайомитися з різними підходами і думками, розмовляє з кожним учасником, уточнює і погоджує точки зору.

У виняткових випадках менеджер скликає нараду, куди запрошуються тільки ті фахівці, чії думки та пропозиції йому не зовсім зрозумілі.

Такі наради проходять швидко і ефективно, в спокійній обстановці, так як всі учасники обізнані про предмет розмови і пропозиціях інших співробітників. Цей метод дозволяє скоротити кількість планових нарад на 20-30 % .

«Груповий метод прийняття творчих рішень «Синектика» [6]. Метод полягає в об'єднанні зовні несумісних елементів. Суть його в тому, що учасники робочої групи відбираються з різних структурних підрозділів організації. Обов'язкова умова: вони повинні мати різний рівень підготовки (кваліфікації) і різний досвід роботи. Неоднорідність складу групи дозволяє оцінити проблему з різних точок зору, коли думки, оцінки і пропозиції одних учасників здаються абсурдними і неприйнятними для інших.

Остаточну оцінку ідей і пропозицій дає керівник наради. Його досвід, кваліфікація і авторитет дозволяють об'єднати всі конструктивні пропозиції та сформулювати загальне оптимальне рішення.

Фасилітація [5] – це процес, що фокусується на наступних питаннях:

- чого необхідно досягти;
- хто повинен бути залучений;
- розробка процесу, в якому бере участь група, і послідовності виконуваних завдань;
- комунікація;
- досягнення відповідного рівня участі та використання ресурсів;
- групова енергія, рушійні сили і здібності учасників;
- фізична і психологічна середовище.

Фасилітацію можна визначити з точки зору процесу та результату. З точки зору процесу – це розробка, а також управління груповою структурою і процесами, які допомагають групі ефективно виконувати свою роботу, мінімізуючи загальні проблеми, з якими стикаються люди, працюючи разом. Основна мета фасилітації – підвищення групової ефективності.

«Динамічна фасилітація (*Dynamic Facilitation*)» [5]. Автором метода є Дж. Раф. Він розробив «Динамічну фасилітацію», коли працював консультантом на лісопильному заводі, для того щоб допомогти робітникам колективу у вирішенні питань, які здаються нерозв'язними. Дж.Раф розробив цей процес, щоб допомогти групам

розкрити свій творчий потенціал і знайти практичні рішення. Метод особливо корисний, коли група стикається зі складною ситуацією, не існує простих відповідей, є велика розбіжність у поглядах, напруженість і / або конфлікт. Це спосіб креативного дослідження проблеми та досягнення «творчого консенсусу без компромісу». Вона застосовна як у бізнес-контексті, так і для діалогу з соціальних проблем в різних спільнотах. Метод вимагає підготовки.

Замовник процесу (людина або група, зацікавлені в проведенні) визначає роль і мету обговорення в ширшій картині, що відбувається, бажаний результат, бере участь у процесі обговорення. Фасилітатор веде процес. Учасники: від 2 до 40 чол. - члени організації або спільноти.

Перед початком фасилітатору необхідно провести вибіркові інтерв'ю (якщо немає можливості зустрітися з усіма учасниками), встановити з замовником тимчасові рамки для проведення обговорень і кількість зустрічей.

Огляд процесу.

- введення в процес. Процес може починатися відразу ж з питання фасилітатора: «Про що б ви хотіли поговорити сьогодні?» Або з короткого вступу в процес.

- початкова стадія – процес вислуховування, витягування і вітання «первинних рішень». З'ясування побоювань і альтернативних рішень. Робота з відстоюванням учасниками своїх позицій. Витягування розбіжності групи.

- перехідна і проміжна стадії. Фасилітатор допомагає залишатися у творчому процесі розбіжності-сходження-розбіжності ідей.

- завершальна стадія. Створення листів з результатами і закладками. Закладки допомагають підсумувати прогрес і оцінити обсяг виконаної роботи.

Після проходження 3-4 циклів «Динамічної фасилітації» (від 12 до 16 зустрічей) група стає здатною фасилітувати свою роботу самостійно.

Основним видом діяльності університету є надання освітніх послуг, Як можна бачити, розгляд сучасного підходу науковців та практиків дає можливість створити схему технологічного процесу підготовки та проведення нарад у ВНЗ з урахуванням чинників, які впливають на нього. Управління, орієнтоване на високі показники роботи, передбачає розвиток процесів, які через працівників впливають на продуктивність та якість роботи, потребує чіткого співпадіння поглядів на цілі у керівництва, структурних підрозділів та персоналу.

Таке управління передбачає розвинення можливостей людей шляхом навчання на всіх рівнях, орієнтацію на потреби суспільства, здійснення керівництва зверху вниз та породжує загальну впевненість в важливості постійного вдосконалення.

Список літератури: 1. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; За ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с. – (Вища освіта XXI століття) 2. *Загальна психологія. / За загальною редакцією академіка С. Д. Максименка. Підручник. – 2-е вид., переробл. і доп. – Вінниця : Нова Книга, 2004. – 704 с.* 3. *Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С.* Ділова бесіда в системі управлінських технологій : навч. посібн. – Харків : НТУ «ХПІ» – УІПА, 2002. – 159 с. – (Серія «Управлінські технології») 4. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент : навч. Посіб. Для самостійної роботи студента / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. –К. : Академвидав, 2012. – 296 с. – (Серія «САМ!»). 5. *Мартынова А. В.* Фасилітація как технология организационного развития и изменений [Электронный ресурс] // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – № 2. – С. 53–91. – Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата звернення 01.09.2014). – Назва з екрана. 6. «Я – начальник, ты – ...» [Текст]: о менеджменте популярно и конкретно : учеб.-практ. пособие / В. Шатун. – Николаев : Изд-во НГГУ им. Петра Могили, 2005. – 344 с. 7. *Kropsu-Vehkaperä H., Haapasalo H., Rusanen J-P.* Analysis of Technology Management Functions in Finnish High Tech Companies. / H. Kropsu-Vehkaperä, H. Haapasalo, J-P. Rusanen // The Open Management Journal 2. – 2009. – P. 1–10. – [doi:10.2174/1874948800902010001](https://doi.org/10.2174/1874948800902010001)

Bibliography (transliterated): 1. Derzhavne upravlinnya : navch. posib. / A. F. Mel'nyk, O. Yu. Obolens'kyu, A. Yu. Vasina, L. Yu. Hordiyenko; Za red. A. F. Mel'nyk. – K. : Znannya-Pres, 2003. – 343 s. – (Vyshcha osvita XXI stolittya) 2. *Zahal'na psykholohiya. / Za zahal'noyu redaktsiyeyu akademika S. D. Maksymenka. Pidruchnyk. – 2-e vyd., pererobl. i dop. – Vinnytsya : Nova Knyha, 2004. – 704 s.* 3. *Tovazhnyans'kyu L. L., Romanovs'kyu O. H., Ponomar'ov O. S.* Dilova besida v systemi upravlins'kykh tekhnolohiy : navch. posibn. – Kharkiv : NTU «KhPI» – UIPA, 2002. – 159 s. – (Seriya «Upravlins'ki tekhnolohiyi») 4. *Kuz'min O. Ye.* Menedzhment : navch. posib. dlya samostiyanoi roboty studenta / O. Ye. Kuz'min, O. H. Mel'nyk, N. Ya. Petryshyn. –K. : Akademvydav, 2012. – 296 s. – (Seriya «SAM!»). 5. *Martynova A. V.* Fasilitacija kak tehnologija organizacionnoho razvitija i izmenenij [Jelektronnyj resurs] // Organizacionnaja psihologija. – 2011. – Т. 1. – № 2. – С. 53–91. – Rezhim dostupu: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (data zvernennja 01.09.2014). – Nazva z ekrana. 6. «Ja – nachal'nik, ty – ...» [Tekst]: o menedzhmente populjarno i konkretno : ucheb.-prakt. posobie / V. Shatun. – Nikolaev : Izd-vo NGGU im. Petra Mogili, 2005. – 344 s. 7. *Kropsu-*

Vehkapera H., Haapasalo H., Rusanen J-P. Analysis of Technology Management Functions in Finnish High Tech Companies. / H. Kroppsu-Vehkapera, H. Haapasalo, J-P. Rusanen // The Open Management Journal 2. – 2009. – P. 1–10. – [doi:10.2174/1874948800902010001](https://doi.org/10.2174/1874948800902010001)

Полякова Н.В.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ И
ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ В СИСТЕМЕ
АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ВУЗа**

В статье раскрывается сущность управленческих технологий и содержание различных видов технологии подготовки и проведения совещаний в системе административного менеджмента ВУЗ.

Ключевые слова: управленческие технологии, административный менеджмент, подготовка и проведение совещаний, управление ВУЗ, фасилитация

Полякова Н.В.

**УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ТА
ПРОВЕДЕННЯ НАРАД У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ВНЗ**

У статті розкривається сутність управлінських технологій та зміст різних видів технології підготовки та проведення нарад в системі адміністративного менеджменту ВНЗ.

Ключові слова: управлінські технології, адміністративний менеджмент, підготовка та проведення нарад, управління ВНЗ, фасилітація

Polyakova N.

**MANAGEMENT TECHNOLOGY OF PREPARATION AND
HOLDING OF MEETINGS IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

The article reveals the essence of management technologies and content of different types of technology of preparation and holding of meetings in the system of administrative management of higher education institutions.

Keywords: management technology, administrative management, preparation and holding of meetings, management of higher educational institutions, facilitation

Стаття надійшла до редакції 11.11.2014