

ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ІМЕНІ Г.С. КОСТЮКА НАПН УКРАЇНИ

На правах рукопису

УДК 159.923.33:316.6:37-051(043.3)

Шаумян Олена Геворківна

**СОЦІАЛЬНІ НОРМИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата психологічних наук

Науковий керівник:
кандидат психологічних наук,
доцент
Гейко Є. В.

Київ-2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНИХ НОРМ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	12
1.1. Психологічні особливості соціальних норм та цінностей в управлінській діяльності.....	12
1.2. Норми та цінності особистості як вагомі чинники ефективності прийняття управлінських рішень керівником.....	33
1.3. Психологічний аналіз процесу прийняття рішень.....	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	65
1.....	
РОЗДІЛ 2	
ОПТИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНИХ НОРМ ТА ЦІННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	69
2.1. Методологічний апарат експериментального дослідження.....	69
2.2. Взаємозв'язок ефективності прийняття управлінських рішень та рівня розвитку соціальних норм, цінностей менеджера освіти.....	84
2.3. Психологічний аналіз результатів констатувального експерименту	136
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	154
РОЗДІЛ 3	
ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	159
3.1. Комплексна програма психологічного супроводу формування нормативно-ціннісного ставлення майбутнього менеджера освіти до професійної діяльності.....	159

3.2. Формування нормативно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності як чинник ефективності прийняття управлінських рішень.....	169
3.3. Психологічний аналіз результатів формувального експерименту.....	192
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	
3.....	208
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	
ДЖЕРЕЛ.....	216
ДОДАТКИ.....	243

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема позитивного прояву соціальних норм у менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень як особистісної властивості у загальній сукупності проявів індивідуального та професійного розвитку є актуальною та своєчасною. Підвищений інтерес сучасної науки до проблем прояву соціальних норм у менеджерів освіти в процесі прийняття рішень зумовлений їх негативним впливом на розвиток освітньої сфери України.

Успіх супроводжує діяльність тих організацій, керівництво яких не тільки вчасно та вміло реагує на ті зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а й вміє заздалегідь передбачати їх. Крім інтуїції, набутого практичного досвіду при формуванні та реалізації управлінських рішень, головні менеджери мають опиратися на всебічно обґрунтовану методологічну базу управління, а саме на соціальні норми, власні зусилля, вміння аналізувати ситуацію та передбачати довгострокові наслідки рішень, які приймаються сьогодні. Розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес приводять сучасного менеджера до потреби у розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої ринкової економіки. У професійній діяльності це пов'язано передусім з усвідомленням власного внеску в діяльність як потрібної і корисної для суспільства в цілому. Сучасний світ вимагає від суспільства змін щодо прийняття соціально важливих рішень, від управлінця - креативного мислення, формування нових підходів до виконання безпосередніх обов'язків, спрямування на виживання в складних умовах освітніх організацій, більш відповідального ставлення до результатів діяльності тощо. Негативний прояв соціальних норм у менеджерів освіти впливає на його професійну та повсякденну активність, знижує можливості гармонійного розвитку й психологічний потенціал особистості.

Також важливим є вибір механізмів й інструментів державного регулювання освітньої сфери, тому що саме проблема вибору значно впливає на демократичний устрій в суспільстві. Разом з тим слід зауважити, що

особистості керівника освітньої організації, приділяють незначну увагу, зокрема тому, як він на фоні соціально-політичних подій має реагувати на зміни в державному регулюванні, на переживання підлеглих стосовно власного майбутнього, дій уряду в сфері освіти тощо. Орієнтація на потреби соціуму, адекватне ставлення до кількості виборів, наданих індивіду з боку соціокультурного характеру цілісності, узгодження з ним напрямів розвитку самореалізації, дотримання правил і приписів, які стають у певну мить гальмом і тягарем, пріоритети репрезентації себе через домовленість, а не руйнацію відносин й усамітнення, і, як результат цих дій, підсилення соціально значущих тенденцій у суспільстві – стислий опис індивідуального шляху менеджера в складному загальному процесі освітньої діяльності. Необхідно підкреслити, що одночасно зростає і соціальна відповідальність менеджера освіти в процесі прийняття управлінських рішень. Хоча етика діяльності організації стосується не лише проблеми соціально відповідальної поведінки. Вона зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки управлінців і підлеглих. Крім того, у фокусі її уваги – цілі і засоби, що використовуються для їх досягнення тими й іншими. Неетична поведінка зумовлює негативний вплив не лише на психологічне здоров'я управлінців та підлеглих освітньої організації, але й на економічний стан країни, адже соціальними нормами керується кожен працюючий, що як правило проходить певний шлях через освітню сферу. Все це обумовлює необхідність діагностики соціальних норм та створення ефективних психопрофілактичних, розвивальних програм для подолання схильності щодо негативних проявів розвитку особистості керівника.

Світ сучасного управлінця сповнений різноманітних переживань, інформаційних перенавантажень та емоцій, які він не завжди може ефективно регулювати. Соціальним нормам як одному з найважливіших напрямів розвитку особистості приділялась увага вітчизняними вченими, зокрема такими, як Г. Балл, М. Бобнева, А. Брушлинський, Л. Карамушка, Ю. Клейберг, О. Леонт'єв, Б. Ломов, С. Максименко, Р. Немов, Л. Орбан-Лембрик, К. Сарінгулян та інші. Їх дослідження спрямовані на осмислення нормативно-ціннісного потенціалу духовних взаємин людини, висвітлення ставлення до соціальних норм та

цінностей керівника, який прагне до створення власної, автономної нормативно-ціннісної системи, котра буде для нього оптимальною.

Подібні наукові положення відображені в роботах зарубіжних учених (Ч. Кулі, Д. Майерс, Г. Мінцберг, Г. Олпорт, М. Рокіч, Н. Смелзер, В. Франкл, Е. Фромм, Ш. Шварц, Е. Шейн, Я. Щепанський та ін.).

Сучасний стан розвитку вітчизняної та зарубіжної науки свідчить про недостатність вивчення діяльності менеджерів освіти і застосування ними соціальних норм у процесі прийняття управлінських рішень. В умовах загострення економічної кризи особливого значення набуває глибоке вивчення особистості менеджера в освітній діяльності, впливу ідеології суспільства на психологію керівника, взаємовпливу організації та особистості в процесі прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що відображені психологічні тенденції розвитку нормативно-ціннісного ставлення підлітків були констатовані вченими як постфактум, але не вивчалися ані зарубіжною, ані вітчизняною психологією. Хоча ряд психологів у своїх роботах використовували поняття «соціальні норми», але вони зупинялися лише на деяких аспектах їх розвитку. Аналіз психологічної, соціологічної та управлінської літератури з означеної проблеми засвідчив відсутність спеціальних досліджень соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття рішень. Таким чином, психологічна та соціальна значущість визначеної проблеми та її недостатня розробленість зумовили вибір теми нашого дисертаційного дослідження: «Соціальні норми менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема є частиною фундаментальних науково-дослідних робіт лабораторії соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Соціально-психологічні закономірності становлення економічної культури молоді» (номер державної реєстрації 0112U000305). Тему затверджено на засіданні вченої ради Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України (протокол № 2 від 23 лютого 2012 року) та узгоджено у бюро міжвідомчої Ради з координації наукових досліджень у галузі педагогіки і психології в Україні (протокол № 1

від 29 січня 2013 року) .

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та експериментальному вивченні психологічних особливостей проявів соціальних норм менеджерів освіти та їх впливу на процес прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективної управлінської діяльності.

Відповідно до мети дослідження було визначено такі **завдання**:

1) здійснити теоретичний аналіз досліджень соціальних норм у менеджерів освіти та обґрунтувати змістовно-смісловий контекст формування нормативно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності як основної психологічної тенденції розвитку особистості;

2) виявити показники соціальних норм при прийнятті рішень та здійснити порівняльний аналіз прояву нормативно-ціннісного ставлення у студентів - майбутніх менеджерів, менеджерів освіти із стажем роботи до 5 років та менеджерів освіти із стажем роботи більше 5 років;

3) вивчити особливості впливу соціальних норм у рамках крос-культурного дослідження (на прикладі української й польської вибірок) як механізмів розвитку процесу нормативно-ціннісного ставлення особистості в процесі прийняття управлінських рішень на менеджерів освіти слов'янської ментальності;

4) розробити та апробувати соціально-психологічний тренінг, спрямований на гармонізацію нормативно-ціннісного ставлення у студентів - майбутніх менеджерів, менеджерів освіти із стажем роботи до 5 років та менеджерів освіти із стажем роботи більше 5 років.

Об'єкт дослідження - соціальні норми особистості в управлінській діяльності.

Предмет дослідження – психологічні особливості проявів соціальних норм особистості в процесі прийняття управлінських рішень менеджерами освіти.

Методи дослідження: У процесі дослідження для розв'язання поставлених завдань та перевірки висунутих припущень були застосовані *теоретичні методи*: аналіз наукової, філософської, соціологічної,

культурологічної, етичної, психологічної, педагогічної та управлінської літератури з проблеми дослідження; узагальнення наукової літератури з проблематики дослідження, систематизація наукових літературних джерел, порівняння та узагальнення даних; *емпіричні методи*: тестування, у тому числі опитувальники та спостереження, індивідуальні та групові бесіди; конструювання психологічних завдань, проблемних ситуацій; констатувальний та формувальний експерименти; активні соціально-психологічні методи навчання; методи статистичної обробки даних.

Для досягнення цілей дослідження застосовувався комплекс психодіагностичних методик, який складався із блоків: I блок – вивчення мотивації досягнення успіху управлінцями освітньої організації: діагностика мотивації Г. Гекгаузена; II блок – вивчення впливу соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень на цінності особистості: методика для вивчення цінностей особистості Ш. Шварца; III блок – вивчення дії соціальних норм менеджерів у процесі прийняття управлінських рішень на аспекти самоактуалізації особистості: «Діагностика самоактуалізації особистості» А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної; IV блок – з'ясування інших напрямків впливу на особистість менеджера: методика «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил» Ю. Клейберга, тест на етику організації (L. Rein), експрес-діагностика рівня соціальної ізольованості особистості Д. Рассела і М. Фергюссона, тест «Яка у Вас репутація?», опитувальник афіліації А. Мехрабіана, методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова; V блок – крос-культурне дослідження: діагностика мотивації Г. Гекгаузена, методика для вивчення цінностей особистості Ш. Шварца, діагностика самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної, методика Ю. Клейберга «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил», тест на етику організації L. Rein, експрес-діагностика рівня соціальної ізольованості особистості Д. Рассела і М. Фергюссона, тест «Яка у Вас репутація?», опитувальник афіліації А. Мехрабіана, методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова. Отримані експериментальні результати опрацьовувалися за

вимогами статистичного аналізу з якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням. У роботі використовувалися методи факторного аналізу, комп'ютерної обробки статистичного методу кореляційного аналізу, статистичного аналізу отриманих даних та якісної інтерпретації результатів дослідження.

Наукова новизна і теоретичне значення отриманих результатів полягають у тому, що:

- *вперше* систематизовані теоретико-методологічні положення досліджень соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень; виявлено функціональний зв'язок соціальних норм, цінностей та аспектів самоактуалізації особистості, що у цілісному взаємозв'язку слугують основою більш високого рівня гармонійного розвитку менеджера, обґрунтовано їх як механізми активізації процесу позитивного прояву соціальних норм; комплексно розглянуто та досліджено показники соціальних норм при прийнятті рішень, їх прояви та сфери впливу; встановлено експериментальним шляхом схильність щодо подолання негативних проявів соціальних норм та формування позитивного нормативно-ціннісного ставлення у менеджерів освіти; обґрунтовано специфіку особистісних проявів соціальних норм менеджерів у контексті гармонізації особистості;

- *поглиблено та уточнено* зміст розвитку соціальних норм у студентів - майбутніх менеджерів, менеджерів освіти із стажем роботи до 5 років та менеджерів освіти із стажем роботи більше 5 років; методику діагностики соціальних норм у менеджерів освіти; змістовно-смысловий контекст понять «соціальні норми», «соціальні норми менеджера» та «прийняття управлінських рішень» у освітній діяльності, «культура управління» та «соціальні норми поведінки», «об'єктивна поведінка» та «суб'єктивна поведінка» менеджера;

- *подальшого розвитку набули* уявлення щодо використання методів вивчення специфіки, змісту нормативно-ціннісного ставлення менеджера освіти, трансформації об'єктивної моралі у суб'єктивну, самовдосконалення, самозміни через самопізнання і рефлексію шляхом застосування соціально-психологічного тренінгу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що структурований та апробований у дисертаційному дослідженні комплекс психодіагностичних опитувальників і методик, соціально-психологічний тренінг з оптимізації процесів гармонійного розвитку особистості менеджера освіти може бути використаний практичними психологами для формування психологічної компетентності й ефективності діяльності менеджерів освіти та у навчально-виховному процесі освітніх організацій різного рівня акредитації і підвищення кваліфікації. Отримані результати сприятимуть оптимізації та вдосконаленню особистості управлінця, самовихованню, саморозвитку та самореалізації. Матеріали дисертаційного дослідження можуть бути також використані менеджерами освіти різних рівнів управління, викладачами у процесі практичної підготовки студентів - майбутніх менеджерів освіти.

Результати дисертації впроваджено автором у навчально-виховний процес підготовки майбутніх фахівців освітянської галузі у Кіровоградському педагогічному університеті імені Володимира Винниченка, Кіровоградському кібернетико-технічному коледжі, Бузникуватській загальноосвітній школі I-II ступенів Вільшанської районної ради Кіровоградської області, Свердловській загальноосвітній школі I-II ступенів Бобринецької районної ради Кіровоградської області, Мар'янопільській загальноосвітній школі I-II ступенів Новоукраїнської районної ради Кіровоградської області.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та висновки дисертації доповідалися, обговорювалися та отримали схвалення на засіданнях лабораторії соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (2012-2015 рр.), на засіданнях кафедри практичної психології Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка (2010-2015 рр.). Також результати дисертаційного дослідження були обговорені на I Міжнародній науково-практичній конференції із циклу «Інноваційність в освіті, бізнесі та техніці» (Лодзь, 2011); III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми переживання життєвої кризи» (Ніжин, 2011); I Міжнародній науково-практичній конференції «Суспільство - бізнес - освіта: можливості і

небезпеки XXI століття» (Лодзь, 2012). Результати дослідження впроваджено в освітній процес таких вищих навчальних закладів: Хмельницький національний університет МОН України (довідка № 132 від 03.06.2015р.); Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини МОН України (довідка № 14/2055 від 25.06.2015р.).

Публікації. Зміст та результати теоретичного й експериментального дослідження відображено у 11 одноосібних публікаціях автора, із них: 4 статті у наукових виданнях, включених до переліку фахових видань, затвердженого МОН України, 4 статті у закордонних періодичних наукових виданнях, 1 стаття апробаційного характеру й 3 тез науково-практичних конференцій.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаних джерел (307 найменувань, із яких 47 – іноземними мовами) та 18 додатків на 55 сторінках. Основний обсяг дисертації – 197 сторінок, повний обсяг дисертації – 242 сторінки. Робота містить 31 таблицю, 15 рисунків на 39 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНИХ НОРМ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Психологічні особливості соціальних норм та цінностей в управлінській діяльності

Сучасна управлінська діяльність вимагає вивчення соціальних норм, якими керується менеджер освіти в процесі прийняття управлінських рішень. Зміни в суспільстві, зокрема в економіці, ініціюють прийняття соціально важливих рішень, формування нового управління. Для підвищення рівня якості

управлінської діяльності слід приділити увагу соціально-психологічній культурі керівника. Але насамперед доцільно почати з визначення самого поняття «культура» взагалі, оскільки в сучасній науці трактування цієї дефініції неоднозначне. Так, з гуманістичної точки зору, термін «культура» (з лат. cultura – обробка) тлумачиться як соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів опредмечування (створення цінностей, норм, знакових систем і т.ін.) і розпредмечування (освоєння культурної спадщини), спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини. На думку представників суб'єктивної психології, культура – це сукупність соціальних норм і вимог, до яких залучається індивід та котрі засвоює в процесі соціалізації. Переважна більшість психологів й соціологів вважає стрижнем і ядром культури систему цінностей та норм.

Разом з тим відносно організації використовується термін «корпоративна культура», що подається як система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та котрі приймаються більшістю співробітників [86; 110; 259].

До вивчення проблеми культури організації звертались психологи, управлінці, соціологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Культура організації – в основному невидима частина діяльності організації, але це не применшує її впливу на поведінку підлеглих, а, навпаки, ускладнює аналіз і керування нею.

Вагоме місце серед наукових праць з окресленої проблеми займають дослідження Л. Орбан-Лембрик. Так, вчений розрізняє поняття «культури» і «культури управління».

Зокрема, термін «культура» (лат. cultura - догляд, освіта, розвиток) дослідник трактує як властиві людині, набуті вихованням і суспільно санкціоновані способи діяльності та поведінки.

Щодо дефініції «культура управління», то згідно з визначенням Л. Орбан-Лембрик, це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності [162].

На різних етапах економічного зростання і розвитку людського суспільства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалась управлінська парадигма, яка обумовлена вимогами часу, певною ситуацією, стратегічними планами розвитку організації, забезпеченням її ефективної діяльності. У зв'язку з тим, що зазнавала змін економіка, а отже, і технологія виробництва, ступінь її усупільнення, способи об'єднання працівників у процесі діяльності, спосіб поєднання засобів виробництва з робочою силою, і, головне, набувала інших характерних рис сама людина та вимоги до неї як до учасника трудового процесу, еволюціонувала й культура.

М. Дмитренко запропонував схему антропосоціального управління, обґрунтувавши необхідність охоплення ним трьох базисних об'єктів: духовного виробництва, матеріального виробництва та адміністративно-державної системи [63]. Функціонально-структурна схема базисних об'єктів антропосоціального управління, представлена у додатку А8.

Діяльність і поведінка керівника обумовлюється не лише внутрішнім механізмом мотивації, взаємодії потреб, інтересів, цінностей особистості. Ззовні на поведінку керівника впливають існуючі у суспільстві соціальні норми як типовий зразок дії, еталон поведінки, що приписується індивіду, який діє у певній ситуації. Виходячи із власної системи цінностей та враховуючи соціальні норми, що ззовні регулюють поведінку керівника, управлінець визначає спрямованість своїх дій, свою активність. Соціальні норми регулюють соціальні взаємодії, існують об'єктивно стосовно керівника. Соціальна норма охоплює такі явища й процеси, що є закономірними для даної суспільної системи.

Діяльність менеджера освіти склалася історично як суспільна форма активності, слугує показником активності відповідно з моральними основами особистості й цінностями, котрі є частиною життя людини, що впливають на розвиток культури індивіда й освітнього закладу в цілому.

Керівник освіти має бути цілісною особистістю не лише пред'являти майстерність, уміння й навички, але й духовні компоненти. Для того, щоб в процесі освітньої діяльності формувати культуру організації, а саме ціннісні орієнтації, соціальні норми, переконання, принципи, очікування, які б сприймалася більшістю працюючих.

Щоденно для освітньої організації невід'ємним є адаптація до змін навколишнього середовища через трансформації внутрішні, щоб забезпечити її виживання й напями до ефективного управління.

Система цінностей і норм особистості менеджера освіти визначає його професійну поведінку, дозволяє відчувати свободу вибору, мобілізацію власних ресурсів, створює умови для координації та кооперації в освітній діяльності, прагнення до самореалізації.

Вагомий внесок у розробку досліджуваної проблеми вніс французький теоретик права і держави Л. Дюгі. У концепції «Соціальна солідарність» («соціальна норма»). Вчений, зокрема, стверджує, що насамперед від кожного

індивіда вимагається лише поважати будь-яку дію, яка продиктована інтересами соціальної солідарності, та не заважати її реалізації. На більш високому рівні постає вимога утримуватися від будь-якої дії, що суперечить солідарності. Така установка відповідає загальним правилам економічної поведінки і підтримується моральними нормами. У процесі соціалізації особистості соціальні норми інтеріоризуються в елементи системи саморегуляції поведінки, формують рівень культури особистості. У контексті даної концепції доцільно згадати про епоху Відродження, коли людину почали розглядати як тілесно-духовну істоту, як вільного творця, який не тільки творить матеріальні й духовні цінності, не тільки приймає рішення і несе відповідальність за свої дії, але й творить сам себе. Для епохи Відродження характерний культ діяльності, у тому числі і творчої діяльності. Відроджується тілесне начало, характерне для античності розуміння природної людини без применшення її значення як істоти духовної [119; 217; 271].

Важливу роль у розвитку наукової думки з окресленої проблеми відіграли

дослідження американських антропологів А. Крьюбера і К. Клакхона, які вважали, що «культура складається із внутрішніх цінностей і норм, що виявляються зовні... за допомогою символів; вона виникає в результаті діяльності людей, включаючи її втілення в матеріальних засобах. Сутнісне ядро культури становлять традиційні (історично сформовані) ідеї, насамперед ті, яким приписується особлива цінність. Культурні системи можуть розглядатися, з одного боку, як результати діяльності людей, а з іншого, - як її регулятори». У даному визначенні культура є наслідком діяльності людей; стереотипи поведінки та їхні особливості посідають істотне місце в дослідженні культур [119; 284].

Подібні ідеї сповідував французький соціолог і філософ Е. Дюркгейм. Так, на його думку, цінності та ідеї втілюються в соціальні норми та стають важелями соціальної регуляції [81].

Ідеї духовного надбання суспільства розвивав іспанський філософ-мораліст Б. Грасіан, культурну особистість він визначає так: «Людина народжується дикуном: виховуючись, вона зживає в собі тварину. Культура створює особистість, і чим її більше, тим особистість визначніша. Неотесаність – від нікчемності, для культури потрібні насамперед знання, та сама вченість буде грубувата, якщо не відшліфована. Витонченими повинні бути не тільки думки, а й бажання, а особливо – мова. Одні люди від природи наділені витонченістю зовнішньою й внутрішньою, у думках і словах, у кожній частині тіла і в естві своєї душі – схожі на плід, його шкоринку і м'якуш. Інші, навпаки, такі неоковирні, що всі їх вроджені якості, іноді прекрасні, гаснуть через жахливу, дикунську грубість» [53].

Суб'єктивна психологія говорить про те, що істина існує лише відносно людини. Її засновник М. Михайловський ввів поняття «нормального суб'єкта», що виражає загальноприйняті соціальні норми [33].

Антрополог В. Гуденау акцентує на тому, що різні культури можуть надавати перевагу різним цінностям, тобто кожний суспільний устрій встановлює, що є цінністю, а що ні.

Соціологічні дослідження англійських, сербських, американських, хорватських вчених з даної проблеми, зокрема Б. Бернадеса, Е. Воугела, М. Босанаца, Е. Гідденса та ін. звернули увагу на процес інституціалізації поведінських актів індивідів, увели в науковий оборот такі поняття, як соціальні норми й цінності, ролеві статуси, соціалізація [46].

Українські соціологи акцентують на тому, що цінності є узагальненням емпіричного досвіду людства і мають свою градацію та типологію. Серед цінностей вони називають:

- смисложиттєві - уявлення про добро і зло, щастя, ціль та сенс життя;
- вітальні - від лат. *vitalis* - життєвий; це цінності життя, здоров'я, особистої безпеки, добробуту, сім'ї; цінності освіти, кваліфікації, правопорядку і т. ін.;
- цінності суспільного визнання і покликання - любов до праці, соціальне становище, служіння громаді й людям;
- цінності міжособистісного спілкування - чесність, безкорисливість, доброзичливість;
- демократичні цінності – свобода совісті, слова, переконань;
- партикулярні цінності – прив'язаність до малої батьківщини, сім'ї, віра в Бога, прагнення до Абсолюту [188; 205; 207; 209].

Під соціальними нормами розглядаються правила поведінки, очікування й стандарти, які регулюють поведінку людей, суспільне життя відповідно до цінностей певної культури і зміцнюють стабільність та єдність суспільства.

Американський соціолог Т. Парсонс розуміє норму як необхідний елемент загальної системи дії. Американський соціолог Дж. Хоманс вважав соціальними нормами те, що стримує поведінку індивідів, сприяючи їх конформності. Український соціолог О. Якуба визначає норми як загальні вимоги суспільства конкретних соціальних спільнот до поведінки їхніх членів. Це волевияв, що дає змогу здійснювати соціальний контроль і пропонує зразок поведінки. Дотримання цих норм забезпечується в суспільстві через застосування соціальних заохочень і соціальних покарань. Російський соціолог і культуролог

П. Сорокін підкреслював, що будь-яке суспільство можна описати і зрозуміти крізь призму притаманної йому системи «значення, норми, цінності». Ця система є одночасно культурною якістю [200; 201; 210; 247].

Менеджери в освітній організації визначають напрям її діяльності і безпосередньо несуть відповідальність за досягнення поставлених перед нею задач шляхом ефективного використання ресурсів. Рушійні сили і поведінка менеджера сприяють вирішенню ним завдань та проблем у діяльності організації. Без врахування особистості керівника у процесі життєдіяльності організації неможливо досягти поставлених цілей. Особистість керівника слід максимально враховувати й ефективно використовувати.

У психологічній літературі саморозвиток особистості розглядають у контексті розвитку діяльності, відстежуючи при цьому розвиток мислення, самосвідомості, самовизначення. Американський соціальний психолог Ч. Кулі стверджував, що суспільство є органічним цілим, яке розвивається. Розглядаючи свідомість як суспільне явище, науковець ототожнював суспільство і свідомість, з чого випливає його психологізація суспільних відносин. Ч. Кулі ввів у науковий оборот поняття первинних груп («сім'я», «дитячі групи», «сусідство», «місцеві общини»), які є основними суспільними одиницями і характеризуються інтимними, особистими, неформальними зв'язками, безпосереднім спілкуванням, стійкістю і малим розміром. Саме на рівні первинних груп відбувається соціалізація, формування особистості, засвоєння нею під час взаємодії з іншими основних суспільних цінностей і норм. Вчений виходить з того, що самосвідомість і ціннісні орієнтації індивіда ніби дзеркально відображають реакції оточуючих, головним чином із тієї ж соціальної групи [118].

Залежно від ситуації та обстановки, що складається, від роботи механізму цілепокладання свідомості формується образ потреби. Зовнішній образ потреби пов'язаний з абстрагуванням, зі стратегічними цілями керівника, внутрішній — з конкретним періодом життя, із щоденною тактикою. З точки зору Дж. Міда, розвиток ідентичності відбувається від неусвідомленої ідентичності до усвідомленої. Аспекти «І» та «Ме» позначають співіснування

принципів соціальності та індивідуальності. Тобто, з одного боку, суспільство визначає ідентичність людини, задаючи норми та закони її існування, а з іншого боку, індивід створює власне оточення в процесі вибору, мети, цінностей, потреб. Разом з тим є автори, які доповнюють особистісну та соціальну ідентичності такою підструктурою, як ціннісна ідентичність. Ціннісна ідентичність відображає індивідуальні цінності такими, які вони є, і такими, якими б індивіду їх хотілось бачити. Так, англійським соціолог К. Камільєрі уточнює, що ці два виміри більшою мірою співпадають, але завжди мають дискретний характер. Відповідно, індивід прагне цей розрив скоротити [264; 301]. Згідно з його підходом, саме взаємодія цих процесів формує як особистісну, так і соціальну ідентичності.

Англійський психолог Г. Теджфел вважав, що особистісна та рольова ідентичності є двома полюсами ставлення особистості до себе як до представника суспільства. На одному полюсі – поведінка особистості, що повністю визначається особистісними самоідентифікаціями, а на другому – поведінка, яка повністю обумовлена впливом середовища і визначається специфікою функціонування рольової самоідентифікації. Виходячи із вищевикладеного, в основі самоідентифікації як психологічного механізму формування ідентичності відбувається:

- а) відбір нових особистісних та соціальних цінностей у структурі ідентичності;
- б) переструктурування ідентичності відповідно до особливостей нових елементів, що увійшли до її структури;
- в) визначення індивідом значення та цінності нових елементів ідентичності та співставлення їх із попередніми соціальними цінностями, що також входять до структури ідентичності.

Очевидно, саме тому Г. Теджфел ввів поняття «біполярного континууму соціальних норм поведінки». Один полюс цього континууму - особистісні норми поведінки, а на іншому – суто соціальні норми поведінки, що обумовлені приналежністю до групи. Як стверджує один із прихильників даної концепції, «для вибору та регуляції поведінки в межах біполярного континууму у людини

існує спеціальна когнітивна структура, яка називається «Я – концепція». Вона має дві підсистеми: особисту та соціальну ідентичності». Особиста ідентичність – самовизначення себе в термінах унікально-індивідуальних характеристик (фізичних, інтелектуальних, моральних рис та якостей). Соціальна ідентичність – самовизначення себе завдяки участі у референтних соціальних спільнотах. Залежно від ситуації актуалізується більшою чи меншою мірою одна із двох підсистем. І залежно від того, яка саме ідентичність актуалізується, відбувається вибір форми поведінки в біполярному континуумі [111; 300; 301].

Крім того, воля суб'єкта як складова ідентичності особистості є здатністю підтверджувати соціальне самовизначення в діяльності, у спілкуванні, забезпечувати постановку цілей, формулювання завдань, визначення норм. Воля керівника визначає, як він діє — використовує старі норми чи модернізує їх, зберігаючи намічені цілі. Воля є відносною щодо соціальної норми, принципу, цілі, які були прийняті людиною в процесі соціалізації. Розвиток волі пов'язаний із соціалізацією використовуваних способів мислення, з розвитком рефлексивно-критичних здібностей, зі свідомістю і самосвідомістю суб'єкта.

Суб'єктивна поведінка спирається на механізм свідомості та самосвідомості. Самосвідомість дає змогу замість потребової оцінки в мотивації власної діяльності побачити себе в порівнянні з реальним, бажаним. Цим забезпечуються критичне ставлення до себе, підпорядкування вимогам норми та зміна механізмів саморозвитку.

Рефлексивне супроводження суб'єктивної діяльності дає можливість виявити невідповідність нормативним вимогам, скоригувати поведінку, залучити механізм саморозвитку. Систематичне самокоригування при реалізації норми є основою вольової самоорганізації. Вольовий прояв концентрує роботу свідомості, самосвідомості, самовизначення. Він спрямовує мислення, рефлексію в нормативно-реалізаційному процесі.

Щодо особистісної форми поведінки управлінця, то вона характеризується схильністю до проблематизації норми, до пошуку досконаліших норм у межах конкретної програми досягнення цілі. Особистісна

поведінка базується не на досвіді, а на ідеалі та цінностях особистого вдосконалення. Вона виявляється у спілкуванні, комунікації, самовизначенні й починається з модифікації норми, що вимагає інших здібностей.

Індивідуальна реакція не змінює рівня розвитку людини, але водночас знижує прояви вищих психічних механізмів і здібностей. Суб'єктивна реакція зумовлює появу вищих механізмів типу відповідальності та волі. У суб'єктивній реакції активізуючим фактором стає норма, її розуміння і прийняття людиною. Здібності в цьому випадку виявляються залежно від конкретної ситуації. Перешкоди, які виникли в діяльності, пізнаються і критично реконструюються, що сприяє визначенню рішення з їхнього подолання за рахунок іншого застосування здібностей. У разі нестачі здібностей передбачається створення ситуації надбання відсутньої властивості.

У різних варіантах суб'єктивного реагування на перешкоди виявляється момент самоуправління і самоорганізації. Слідування власному планові життя (нормі) передбачає слідування цілі діяльності. Діяльність стає цілеспрямованою. За допомогою механізму рефлексії відбувається самоуправління цілеспрямованої діяльності. Суб'єктивне реагування зумовлює самозміну [102].

Для використання внутрішнього потенціалу менеджерів необхідно:

- створити відповідні умови у внутрішньому і зовнішньому середовищах, активізуючи об'єктивні закони організації праці менеджера як біосоціальної та духовної системи, що дає можливість використовувати механізми дії законів управління для розвитку ;

- здійснювати цілеспрямовану самоуправлінську діяльність з використанням відповідних методів самоуправління, технологій, впливаючи на інформаційні та енергетичні потоки, що циркулюють в організмі й забезпечують гармонізацію життєдіяльності та «пробудження» психофізіологічних резервів;

- плануючи реалізацію стратегічних життєвих цілей, враховувати наявність генетичної, настановної і свідомої програми життя;

- здійснювати стратегічну, повсякденну організацію діяльності

менеджера;

- виявити професійну, особисту і духовну складові, визначити їх відповідності обраному шляхові і розвитку [102; 192].

Соціальними рисами сучасного керівника є:

1. Уміння враховувати політичні наслідки рішень.
2. Здатність керуватися принципами соціальної справедливості.
3. Уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми.
4. Тактовність, ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми.
5. Уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском з гори і опором знизу).
6. Уміння брати на себе відповідальність.
7. Беззаперечне виконання правил, які прийняті організацією.
8. Уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій [164].

Успіх діяльності керівника залежить на 85 % від його людських якостей, від володіння прийомами й правилами взаємин з підлеглими і лише на 15 % від знань технології виробництва. Незнання ділового етикету призводить до непорозумінь, невиправданих конфліктів, до зниження мотивації праці в підлеглих, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, ускладнення взаємин організації з іншими установами. Мистецтво управління значною мірою залежить від умілого дотримання ряду соціальних норм. Авторитету керівника сприяють щира увага до підлеглих, знання їхніх життєвих проблем, турбота про їхнє благополуччя. Керувати людьми — це уміти привернути до себе, викликати симпатію, довіру [221].

Отже, соціальна норма – це побажання, приписи, вимоги, що визначають рамки соціальної дії.

Зокрема, вітчизняний соціолог Є. Сірий виділив такі важливі функції соціальних норм у суспільстві:

- регулюють загальний хід соціалізації;
- інтегрують людей у групи, а групи - в спільності;

- контролюють відхилення від унормованої поведінки та діяльності;
- слугують взірцем, еталоном поведінки [188].

На думку вченого, санкції - охоронці норм, вони «несуть відповідальність» за дотримання норм людьми. Соціальні санкції - досить розгалужена система, з одного боку, винагород, заохочень за виконання норм, тобто за конформізм, згоду. З іншого - покарань за відхилення та недотримання їх, тобто за девіантність. Конформізм, узгодженість та правильність дій - мета соціального контролю. Таким чином, санкції можуть мати позитивний та негативний характер. Іншим критерієм поділу соціальних санкцій служить наявність закріплення їх дій у нормативно-законодавчій базі. Тому вони поділяються на формальні та неформальні. Те ж саме стосується і соціальних норм. Отже, норми та санкції об'єднані в єдине ціле. Виходячи із цього, норми та санкції можна умовно відобразити у вигляді логічного квадрату, що поданий на у додатку А8 Формальні й неформальні норми та санкції [188].

Так, інформаційна забезпеченість, неупередженість, коректність громадянська ідентичність, дослідження наслідків, етичність, справедливість, схильність до допомоги підлеглим впливають на соціальний контроль керівника.

Соціальні норми, чесність, ввічливість, повага й довіра до підлеглих сприяють оцінковій позиції керівника освіти щодо позитивних чи негативних проявів формальних та неформальних норм.

Вагомим чинником прояву соціальних норм керівника освіти є етичний контроль, що показує ступінь узгодженості дій з визначеними критеріями діяльності організації. Він дозволяє оцінити міру прийнятих невластивих цілей та норм і сформулювати напрями поліпшення результативності прийняття рішень на різних рівнях управління.

Формальні й неформальні норми та санкції допомагають керівникові визначитися з цінностями та соціальними нормами, яких слід старатися дотримуватися.

Соціальний психолог Д. Майерс розрізняє такі соціальні норми:

- норма взаємності – це очікування того, що люди скоріш за все нададуть допомогу, а не завдадуть шкоди тим, хто їм допоміг;

- норма соціальної відповідальності – це очікування, що люди будуть допомагати тим, хто від них соціологічно залежить [136].

На думку американського соціолога Н. Смелзера, соціальні норми варто розподілити на норми-правила і норми-очікування. Вчений трактує норми-правила як найважливіші норми суспільства, основні механізми, що регулюють суспільне життя і скріплюють єдність суспільства. Порухення норм-правил, зазвичай, зумовлює суворі покарання. Менш важливі норми-очікування, вони формують відповідну поведінку, що втілюють соціальні норми, але їх порушення не призводить до суворого покарання (наприклад, недотримання ділового етикету спілкування) [195].

В. Городяненко соціальні норми класифікує за різними критеріями:

- за походженням — аутогенні й гетерогенні, спонтанні та декретивні;
- за характером зміни структури — інтенсивні та екстенсивні, прогресивні та регресивні;
- залежно від періоду існування — ті, що народжуються, розвиваються, сформувалися;
- за схильністю — елементарні й складні, динамічні й статичні;
- за функціональною та інформаційною природою;
- за механізмом детермінації — збуджуючі, стимулюючі, захоплюючі тощо;
- з точки зору організації та управління системними процесами — інституційні й неінституційні;
- за умовами функціонування — норми інтеграції та дезінтеграції;
- за масовістю — масові, групові, індивідуальні [209].

Вищеназваний дослідник поділяє соціальні норми на соціальні приписи і технічні правила.

Соціальні приписи він трактує як норми, що визначають соціальне становище індивіда.

Знаючи про певні санкції, керівники утримуються від порушення приписів. Серед соціальних приписів фігурують: право, звичай, правила пристойності, мода, мораль.

Технічні правила — норми, що регулюють відносини людини і природи. До них належать технічні інструкції, правила безпеки життєдіяльності тощо [209].

Для правових норм характерні: текстуальне закріплення, офіційне опублікування або відміна органом держави, чіткий і однозначний опис варіанта поведінки або її меж, наявність чітко сформульованої санкції, забезпечення їх дотримання зусиллями держави.

Норми моралі діють передусім через внутрішні психологічні механізми, їх характеризують: відсутність текстуального закріплення; вагоме значення при оцінюванні вчинку внутрішніх мотивів, забезпечення їх дотримання авторитетом громадськості; санкція за порушення у формі громадського осуду. Мораль відіграє провідну роль у забезпеченні соціальної солідарності [209].

Так, у ролі регуляторів культури поведінки людини виступають норми моралі, права, а також зразки поведінки. Норма характеризує не лише вже досягнуте суспільством, а й те, що має статус загальної вимоги. Взірець (вище, найкраще) - це те, що досягнуто передовими людьми суспільства, найбільш наближене до ідеалу. З розвитком людства певні зразки поступово перетворюються на загальну норму поведінки, згодом їм на зміну приходять нові, досконаліші [217].

Якщо розкласти в системі координат всі елементи правил та норм (X) у зростаючому порядку залежно від міри покарань (Y), то їх впорядкованість матиме такий вигляд [188], що відображено у додатку А8, в якому представлена ступінь інтенсивності дії санкцій за невиконання соціальних норм.

Дотримання норм регулюється суспільством із різним ступенем суворості. Більш за все караються порушення юридичних законів та заборон.

До небажаної норми можна віднести поведінку: і злодіїв, і геніїв, і лінивих, і занадто працелюбних. Різні відхилення від середньої норми як у позитивному, так і в негативному напрямку загрожують стабільності суспільства, котра в усі часи цінується більш за все.

Санкції впливають і на поведінку керівника освіти, з боку створення теплої атмосфери в колективі, самоорганізованості, подавлення відчуття

провини, затримки відновлення справедливості, виявлення турботи про підлеглих, формування солідарності, проявлення лояльності, ініціативності й ентузіазму.

Важливим фактором задоволення своєю поведінкою є пристосованість людини до праці.

Самоконтроль називають ще і внутрішнім контролем, який виявляється через свідомість та совість і формується в процесі соціалізації. Вчені з'ясували, що соціальний контроль більш як на 2/3 здійснюється завдяки самоконтролю. Чим вище у керівників розвинутий самоконтроль, тим менше цьому суспільству доводиться застосовувати зовнішній контроль [64].

Ф. Ніцше зазначав: «Бути моральним, етичним – означає коритися встановленому з давнини закону чи звичаю. При цьому без різниці, чи підкорюються йому насильно чи охоче, - істотним є лише, що це взагалі роблять. При цьому не має значення, як виникла традиція, і в будь-якому разі вона виникла не через ставлення до добра й зла чи до якогось іманентного категоричного імперативу, а перш за все в інтересах збереження спільноти, народу; будь-який забобонний звичай, що виник внаслідок хибного трактування випадку, створює традицію, слідувати якій вважається моральним» [156].

Інше поширене трактування поняття «культура», складається з трьох елементів: цінності (ідеї), норми (поведінка) й артефакти (речі або продукти матеріальної культури). Цінність - те, що в житті важливо. Вони направляють інші культури. Норми - очікування того, як люди будуть вести себе в різних ситуаціях. Кожна культура має санкції, що змінюються в залежності від важливості норми; норми, які суспільство затверджує офіційно, називаються законами. Артефакти (носії культури) - третій компонент культури, похідний від значення культури і норми [264].

Головна увага в соціології і психології приділяється насамперед дослідженню проблем функціонування і розвитку культури в освіті як складної соціальної системи, яка за допомогою знаково-символічних, ціннісно-пізнавальних та синтетичних елементів спрямовує, координує та регулює соціальну діяльність людей. Соціально-психологічна структура включає в себе

симпатії і антипатії, повагу і зневагу, групові цілі, ставлення до цілей спільної діяльності, її результати і т.д. Цю систему почуттів, потреб, інтересів, ціннісних орієнтації та установок доцільно називати соціально-психологічною структурою колективу. Її головний нерв, основний каркас складається з міжособистісних відносин – ставлень членів колективу один до одного [166]. Соціальні норми як елементи культури організації представлені на рис. 1.1.

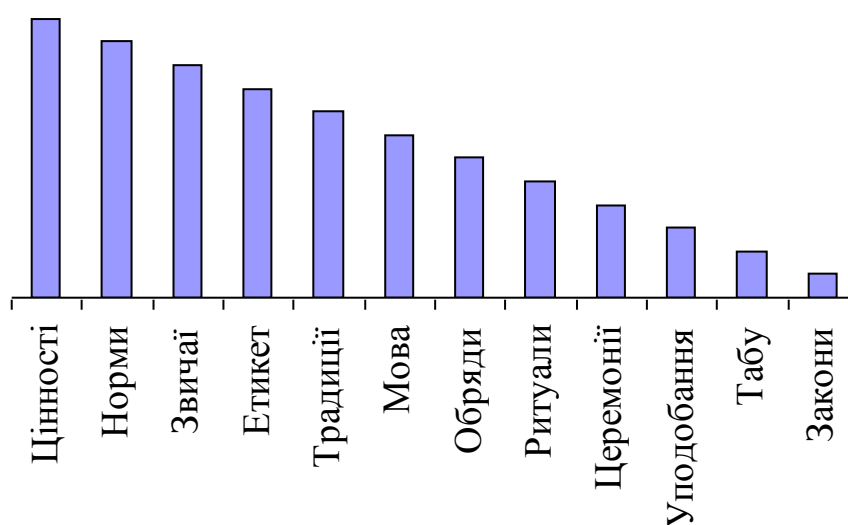


Рис. 1.1 Соціальні норми як елементи культури організації

Специфічно проявляються такі загальні якості колективу, що розвивається, як інтегративність (міра єдності, неподільності, спільності); мікроклімат, який визначає самопочуття кожного педагога; референтність (прийняття педагогами групового еталона); лідерство (реальне виділення особистостей, які мають істотний вплив на педагогічний колектив) [246].

Цінності особистості — це відносно стійке та соціально обумовлене ставлення особистості до об'єктів духовного та матеріального світу, уявлення людини про найбільш значущі, важливі цілі життя та діяльності, а також засоби їх досягнення.

Ціннісні орієнтації - соціальні цінності, які спрямовують діяльність та соціальну поведінку особистості і сприймаються нею [131].

Таким чином, основою для визначення мети діяльності людини є ціннісні орієнтації. Саме вони, закріплені життєвим досвідом, спрямовують діяльність,

регулюють поведінку особистості. Ціннісні орієнтації є продуктом соціалізації індивіда. Сформована система ціннісних орієнтацій особистості забезпечує її становлення як активного суб'єкта соціальної діяльності. Динаміку рівня домагань особистості зарубіжні психологи (менеджери) пояснюють лише зовнішніми факторами, зокрема такими, як успіх-неуспіх і нехтують багатьма суто особистісними інтрапсихічними формуваннями, а саме самоусвідомленням, самооцінкою, образом «Я». Але саме вони відіграють незрівнянно більш важливу роль, ніж успіх і неуспіх, оскільки всі зовнішні впливи відбиваються через психіку особистості.

Соціологія розглядає особистість як продукт і елемент суспільних відносин, як учасника і представника певної соціальної групи, спільноти.

У соціальній психології особистість трактують як суспільну істоту, наділену свідомістю і представлену психологічними характеристиками, які є стійкими, соціально зумовленими, виявляються в поведінці людини, суспільних зв'язках та стосунках з іншими людьми.

Сьогодні у психології сформовано два основні погляди на особистість: функціональний і сутнісний. Згідно з функціональним підходом, погляд на особистість спирається на такі поняття, як «соціальна функція людини», «соціальна роль». Особистість існує не автономно, а завжди є членом тієї чи іншої спільноти, елементом багатьох соціальних структур, вона виконує певні соціальні функції, здійснює численні поведінкові акти. Тому, відповідно, вихідним пунктом психологічного аналізу особистості є не індивідуальні особливості людини, а соціальні функції, які вона виконує. Соціальна роль - це способи поведінки керівника, що відповідають прийнятим у суспільстві нормам та здійснюються відповідно до його соціального статусу. Соціальна роль розуміється як спосіб реалізації соціальної діяльності через певні вчинки особистості, її поведінку (відповідає на запитання «Як вона це робить?»).

Важливим є звернення до сутнісного підходу, в основі якого розгляд особистості як певної цілісності. Сутнісний підхід задекларував радянський психолог С. Рубінштейн (1889р.-1960р.) у своєму відомому постулаті цілісності особистості: «У психічному складі особистості виділяються різні сфери або

області рис, що характеризують різні сторони особистості; однак, попри всю свою різноманітність, відмінність і суперечливість, основні властивості особистості взаємодіють одна з одною в конкретній діяльності людини і, взаємопроникаючи одна в одну, сходяться все ж у реальній єдності особистості. Тому однаково неправильні як та точка зору, для якої єдність особистості виявляється в аморфній цілісності, що перетворює її психічний склад на безформну туманність, так і інша, протилежна до неї, яка бачить в особистості лише окремі риси». Сьогодні цілісність трактують як стійку систему самосвідомості, волі, характеру, що реалізуються у соціальному способі життя, суспільних відносинах і певним чином впливають на них. Стрижнем цілісності особистості є світогляд як система поглядів на об'єктивний світ і місце людини в ньому, ставлення людини до себе та навколишньої дійсності [205].

Польський вчений Я. Щепанський пропонує вважати нормальною середню (у статистичному сенсі) особистість, адаптовану, яка поводить себе в рамках встановлених соціальних критеріїв, а також цілісну особистість, тобто таку, всі основні елементи, якої функціонують у координації з іншими. Норма, в його розумінні, - це «встановлення душевних контактів з оточуючими, підпорядкування суспільним цілям, вибір законних засобів для досягнення особистих цілей і ряд інших ознак» [33].

Соціально визнані цінності та ідеали впливають на формування індивідуальних цінностей, які також є елементами мотивації трудової поведінки. Відповідно до суспільних та індивідуальних цінностей керівник дає оцінку навколишній дійсності, своїм і чужим вчинкам та діям. Цінності доповнюють і збагачують мотивацію трудової діяльності, оскільки у процесі праці керівник мотивує свою поведінку потребами та інтересами і прийнятою системою цінностей.

На думку В. Арутюняна, вимоги до особистості керівника можна згрупувати в кілька блоків, а саме:

- загальна ерудиція - глибокі знання, постійна робота над собою, захоплення чимось іншим крім основної справи - умови формування менеджера як людини цільної, цікавої для оточення;

- знання предмета - уміння «подати» освітні послуги;
- знання ринку - рівень попиту та пропозиції, визначення перспектив;
- уміння вести переговори - здатність вести дискусію, вчасно визначати слабкі та сильні сторони, ураховувати аргументи обох сторін;
- здатність визнавати свої помилки дає змогу уникнути неприємних ситуацій;
- уміння говорити «не знаю» як перший крок до пізнання нового. Сказати «не знаю» краще, ніж брати інформацію «зі стелі», однак занадто захоплюватися такою відвертістю не варто. Чим більше людина працює над собою, тим рідше вона каже «не знаю»;

- уміння говорити «так» і «ні». Нерішучість у діяльності так само небезпечна, як і неквапливість;

- уміння здійснювати добір кадрів - основа успішної роботи будь-якого керівника. Чим менша компанія, тим більший вплив на добір кадрів має керівник. При доборі та розміщенні кадрів варто виробити критерії оцінки співробітників. На практиці найчастіше використовують такі критерії, що загалом дають уявлення про ідеального працівника: інтелектуальні здібності, загальна професійна підготовка, уміння вести переговори, здатність організувати людей і керувати ними, уміння готувати документи, усно доповідати, знання іноземних мов, уміння володіти собою, здатність вчасно визнавати свої помилки і бути в злагоді з людьми;

- уміння цінувати людей передбачає об'єктивну оцінку внеску кожного. У цьому плані неприпустима «зрівнялівка». Висока об'єктивна оцінка праці людини - стимул для його подальшого росту;

- уміння робити зауваження - це зворотний бік оцінки. Об'єктивність припускає бачення не лише позитивних сторін, а й недоліків у роботі співробітників. Велике значення має форма зробленого зауваження: не грубе, таке, що не принижує людську гідність [102].

На думку Н. Коломінського, лідерські здібності особистості виявляються у таких якостях:

- інтелект, який має бути вищим за середній;
- ініціативність і впевненість у собі, яка ґрунтується на досить високій самооцінці компетентності, високому рівні домагань [101].

Дуже важливо мати чіткі уявлення про здібності людини й надати їй можливість максимально продуктивно використовувати свій творчий потенціал.

З порушенням міжособистісних стосунків у керівника виникає психічна напруга, засобом подолання якої є узгодження позицій учасників взаємодії, що призводить до відновлення збалансованості їх когнітивних систем. Основою теорії структурної збалансованості соціального психолога Ф. Хайдера, теорії когнітивного дисонансу соціального психолога Л. Фестінгера є те, що мотивуючим чинником активності людини є прагнення до встановлення відповідності, збалансованості її когнітивної структури, а це є результатом того, що всі вчинки і дії людина здійснює заради побудови в своїй свідомості несуперечливої гармонійної картини світу, збалансованої картини міжособистісних стосунків.

У сфері свідомості певного суб'єкта суб'єктивно проектується і конструюються власні інформаційні моделі щодо перетворення фізичного, біологічного і соціального ціннісного середовища з метою створення штучного середовища, що становить суть творчого процесу. У процесі обговорення, критики, зауважень опонентів конкретна модель автора порівнюється з аналогічними моделями інших осіб. Кожна людина бачить свою модель більш досконалою, зразковою й намагається відтворити її у свідомості інших людей як «нав'язування власної думки», добиваючись визнання істини і пріоритету своєї моделі перед іншими та формуючи тим самим коло однодумців. Якщо відображені у сфері свідомості порівнювані авторська й деяка опонентська моделі не збігаються, то автор переживає психічне напруження, яке тлумачиться як його соціогенна потреба у визнанні і реалізації його моделі, що сприймається як почуття торжества, емоційного піднесення. Збігу авторської і опонентської моделей можна досягти або підлаштуванням власної моделі-образу під певну модель опонента, або наполяганням на підлаштуванні моделі опонента до своєї моделі. Показником напруженості соціогенної потреби є рівень домагання.

Когнітивний дисонанс також виникає в результаті порівняння двох власних оцінок певного предмета чи події - нинішньої реальної і гіпотетичної в

перспективі, розбіжність між якими служить фактором активності щодо реалізації соціогенної потреби.

Реалізація цільової програми особистості можлива завдяки створенню в уяві ціннісної моделі, яка є сутністю стратегічної соціогенної потреби, й передбаченню як позитивних наслідків її реалізації із застосуванням вольових дій, так і негативних наслідків при переключенні на задоволення безпосередніх ситуативних потягів. Позитивні емоції щодо успіху, задоволення свідомо сформованої соціогенної потреби спонукають індивіда до подолання ситуативних потягів завдяки вольовим зусиллям, щоб потім одержати більш інтенсивне й тривале емоційне задоволення в результаті самореалізації його як творчої особистості. Показник волі особистості є комплексним показником її «вольових» рис характеру, зокрема таких, як наполегливість, зосередженість, витривалість, цілеспрямованість, рішучість, працьовитість, старанність тощо. У процесі оцінки поведінкової норми психолог В. Менделевич пропонує аналізувати різні стилі діяльності, яким має відповідати керівник певного віку: комунікативний стиль; вольові характеристики; інтелектуальні, емоційні та психомоторні особливості; стиль усної й письмової мови [11; 33; 190; 192; 204].

Підсумовуючи вищезазначене, сформулюємо визначення «соціальної норми»: соціальна норма - це офіційні й неофіційні стандарти, правила поведінки, вимоги, побажання, очікування в рамках соціальної дії для досягнення особистих цілей, що підпорядковані суспільним цілям відповідно до цінностей певної культури і формування єдності суспільства (організації).

На думку Л. Орбан-Лембрик, розвитку і становленню індивіда в соціумі завжди властива діалектика можливого й дійсного, необхідного й достатнього. Цей процес також може поєднувати в собі ствердження і заперечення; соціалізацію, десоціалізацію й ресоціалізацію; рівень елементарного самовизначення, орієнтації в основному на зовнішні регулятори і рівень саморегуляції, самоактуалізації, саморозвитку, незалежності від зовнішньої детермінації; свободу і необхідність; творення і репродукування; індивідуалізацію і деперсоналізацію; поступально-прогресивне і регресивне в конкретних проявах; кризові і стабільні періоди життя індивіда як узгодження

«індивідуального» і «соціального» у процесі соціалізації; почуття власної гідності як основи благополуччя соціального життя особистості в соціальній групі і втрату відчуття індивідом соціальної реальності тощо [163].

Будь-яка організація є спільна діяльність людей з метою задоволення їх потреб. Вона здійснюється за допомогою соціальних норм. Без них суспільство не могло б проіснувати і дня. Гармонічна соціальна норма не відображає стійких відмінностей психології керівників. Щоб примусити керівника коритися соціальним нормам, які обмежують його свободу, необхідно культивувати у нього почуття, прагнення, що призведуть до бажання підпорядковуватися законам суспільства.

1.2. Норми та цінності особистості як вагомі чинники ефективності прийняття управлінських рішень керівником

Управління людськими ресурсами варто розглядати в трьох аспектах – функціональному, організаційному та інструментальному. Функціональний аспект передбачає формулювання конкретних завдань та планування заходів з їх реалізації у процесі створення вартості. Організаційний - включає в себе розподіл ролей та обов'язків осіб, що уповноважені приймати рішення. Інструментальний – відповідає за вибір дій під час прийняття рішення, а саме проектує: що можна зробити і якими будуть наслідки, але цілком невідомо, якими будуть наслідки, оскільки невідомим є фактичний стан природи, рішення, що приймається [286]. Спосіб взаємодії керівника з персоналом та його соціальним оточенням в цілому визначає «відбиття» соціальних норм через свідомість управлінця, його реальні дії на основі усвідомлення цих норм. Соціальний контроль здійснюється через соціалізацію. Термін «соціальний контроль» ввів у науковий оборот французький соціальний психолог Г. Тард (1843р.-1904р.). Спочатку він розглядав соціальний контроль як засіб повернення злочинця до суспільної діяльності. Надалі вбачав у цьому понятті один з факторів соціалізації особистості [27; 176; 210; 247].

Досліджували природу поняття «соціальний контроль» незалежно один від одного американські вчені Е. Росс і Р. Парк. На думку Е. Росса, соціальний контроль – цілеспрямований вплив суспільства на поведінку індивіда з метою забезпечення «здорового» соціального порядку. Р. Парк тлумачив соціальний контроль як засіб, що забезпечує відповідне співвідношення між соціальними силами і людською природою. До того ж цей вчений виділив три форми соціального контролю, зокрема це: елементарні (в основному примусові) санкції, суспільна думка і соціальні інститути [27; 204; 210; 247].

Більш розгорнуту теорію соціального контролю створив французький вчений Р. Лапьер, який трактував його як засіб, що забезпечує процес засвоєння індивідом культури та її передачу від покоління до покоління. На індивідуальному рівні соціальний контроль виконує роль посередника між індивідом і конкретною ситуацією. Соціологами було виокремлено три механізми соціального контролю, а саме:

- 1) фізичні санкції (покарання індивіда за порушення групових норм);
- 2) економічні санкції (залякування, штрафи);
- 3) адміністративні санкції.

За допомогою цих механізмів керівники і групи підпорядковуються прийнятими нормам [27; 206; 210; 247].

Кожен керівник починає управління з самовпливу, щоб поглянути на себе «з боку», очима соціального оточення і загальноприйнятих соціальних норм, а потім впливає на підлеглих. Самоуправління, самоорганізація – інформаційно-енергетичний самовплив людини на себе як біосоціальної і духовної системи з переведенням її до активної, організованої, цілеспрямованої діяльності. Вчені Г. Апанасенко і Ю. Горський стверджують, що управління вдосконалює процеси обміну із зовнішнім і внутрішнім середовищами, системи регулювання людського організму. Головна умова існування всього живого на Землі – можливість поглинання енергії із зовнішнього середовища, акумулювання її та використання для здійснення процесів життєдіяльності [12; 51].

Радянський психолог С. Рубінштейн наголошує на тому, що уміння визначати те, що є в підсвідомості у співрозмовника, конкурента, опонента, дає

змогу успішно вирішувати свої завдання у спілкуванні та комунікації. У цілому тактика і ділова стратегія розбудовуються на знанні технології інформаційного обміну. Той, хто володіє інформацією, вчасно приймає рішення і має великі шанси здобути перемогу. Інформація «впливає» на систему управління людини енергетично і, безперечно, є вагомим чинником для ефективного прийняття управлінських рішень [205].

О. Скібіцький вважає, що самозміна є частиною життєвого плану (програми). Вона може перетворитися на саморозвиток за умови примусового переходу з одного типу діяльності та рівня здібностей до інших. Саморозвиток і самозміна в планах особистого самовизначення створюють феномен вільної людини. Від неї залежать якісні та кількісні характеристики саморозвитку, що передбачає розвиток діяльності, організму, здібностей, особистості та мислення.

У повсякденній життєдіяльності це часто призводить до таких наслідків:

- сформована ситуація може бути сприйнята як проблема, хоча вона не є такою. У результаті витрачаються життєві сили, час на боротьбу з вигаданими «велетнями»;

- у людей на більшість типових життєвих ситуацій у підсвідомості сформовано підпрограми дій, установки. Це призводить до автоматичної реакції організму при потраплянні у відповідну (вашій моделі світу) ситуацію;

- результатом вищезгаданого є неадекватність реагування на процес розвитку подальших подій [192].

В. Гончаренко зазначає, що етика ділових відносин визначається рівнем загальної культури, вона є одним з аспектів культури менеджменту. Її норми виконують соціальну роль, регулюючи поведінку індивідумів, формуючи певний соціально-психологічний клімат у колективі. Дотримання етики керівником дозволяє уникнути або зменшити кількість стресових ситуацій, що позначається на психічному стані і здоров'ї працівників. Дотримання етики поведінки надає впевненості у своїх силах і діях, впорядковує та полегшує «ділове існування», сприяє формуванню іміджу керівника, його кар'єри.

Можливість практичної реалізації етичних норм слід забезпечувати підвищенням рівня загальної культури керівників, які володіють соціологічною, правовою, психологічною культурою, поряд з високим ступенем професійної компетентності, оцінкою їх праці з урахуванням соціально-етичних критеріїв ділової поведінки.

Зарубіжні фахівці з менеджменту склали «портрет» сучасного менеджера, який має володіти такими якостями, як: послідовність і чесність у відносинах із персоналом; довіра до людей; терпимість до відкритої незгоди; скромність; вірність даному слову; знання співробітників по іменах; надання переваги індивідуальній розмові; готовність виконати чорнову роботу, взяти провину на себе; доступність для всіх, легкість у спілкуванні [47].

У випадках порушення етичних норм поряд з юридичними заходами використовують прийоми соціального впливу. Цінності виступають єдністю суб'єктивного й об'єктивного, духовного і матеріального, індивідуально-особистісного та загального, соціального й природнього. У роботах українських філософів виявлено ціннісний ряд, що характеризується універсальністю та своєрідністю: особистість, праця, духовність, мудрість, правда, сміх, душа, природа, воля, надія, віра, любов, мислення, жертва [74; 96; 97; 193; 194; 259]. Ціннісні орієнтації – одна з основних характеристик особистості, яка виявляється у ставленні останньої до суспільства, соціальних груп і самої себе. Ціннісні орієнтації виступають способом диференціації особистістю об'єктів навколишнього світу за їх значимістю, визначаючи ставлення суб'єкта до об'єкта, і формуються в процесі вибору суб'єктом для нього значущих об'єктів. У результаті в кожній особистості відбувається становлення соціально-типового та індивідуально-специфічного. Ціннісні орієнтації – складне утворення, в якому відображені різні рівні взаємодії суспільного й індивідуального, внутрішнього і зовнішнього, ступінь усвідомлення особистістю навколишнього світу і власного «Я». Структура системи ціннісних орієнтацій постає сукупністю зовнішньої (взаємодія з системою цінностей соціального середовища) і внутрішньої (успадковані задатки, психічні властивості, інтелектуальні та інші якості) природи.

Ціннісні орієнтації носять двосторонній характер – соціальні (обумовлені системою виховання і навчання, структурою соціальних відносин, формуються, виходячи з інтересів суспільства, корегуються і направляються ним, виступаючи проєкцією духовного життя) та індивідуальні (проявляються в залежності від особливостей особистості, її життєвого досвіду, специфіки потреб, інтересів, ідеалів тощо). Національні особливості вносять свою специфіку у соціально-побутове, яке не локалізоване лише у сфері побуту, а органічно переплітається і взаємопроникає в інші сфери буття людини, відтворюючись у ціннісних орієнтаціях кожної особистості [166].

Універсальним формовивавом зовнішніх соціальних регуляторів поведінки, на думку М. Бобньової, виступають соціальні норми. Організації як основні форми об'єднання людей використовують різні види норм: стандарти, моделі, шаблони, правила, імперативи поведінки. Вони є основними правилами, якими керується керівник, перш ніж здійснити вчинок [25].

До внутрішніх регуляторів поведінки відносять психічні процеси, психічні стани і психічні якості особистості. За допомогою психічних процесів керівник отримує, зберігає, відтворює і перетворює необхідну інформацію. Впливають на поведінку керівника у складі психічних процесів такі явища: внутрішня мова, інсайт, інтуїція, судження, умовиводи, розв'язування завдань. До психічних станів, які складають важливий арсенал внутрішніх регуляторів поведінки, відносять: афекти, депресію, настрої, тривожність, фрустрацію, відчуженість, релаксацію. Серед соціально-психологічних якостей регуляторами поведінки керівника є: установки, оцінки, життєва позиція, статус, почуття любові, ненависті, страху, сорому.

Б. Поршньов, який досліджував механізми соціальної регуляції поведінки особистості, до найбільш дієвих особистісних феноменів відносить моральні категорії совісті і сорому [205].

На думку соціолога Г. Дворецької, цінності та норми поведінки утворюють ціннісно-нормативну сферу регулювання трудової поведінки. Структурується цінність у свідомості людини. Ціннісні орієнтації програмують діяльність людини на тривалий час, визначають основну лінію поведінки особи. У процесі соціалізації

людина усвідомлює всю сукупність бажаних матеріальних і моральних благ, способів поведінки, необхідних моральних норм і вибирає з них ті, яким віддає перевагу. Керівник диференціює їх за значущістю для себе, орієнтуючись на ідеал чи еталон, який наслідує у своїх діях. У трудовій діяльності керівника можлива орієнтація на:

- суспільну значущість, коли людина намагається виконувати найбільш важливу і необхідну роботу, навіть якщо вона не завжди цікава за змістом чи вигідна за оплатою;

- зміст, коли людина прагне знайти найбільш цікаву, різноманітну, творчу роботу, що приносить їй задоволення і відкриває можливості для самовдосконалення та самоствердження;

- оплату, коли людина воліє працювати понаднормово або виконувати високооплачувану роботу для збільшення свого заробітку;

- умови, коли людина зацікавлена у роботі з нормальними умовами праці, зручним графіком роботи, хорошим мікрокліматом у колективі, навіть з більш низькою оплатою чи невисокою змістовністю праці [59].

За функціональним призначенням вирізняють цінності-цілі (термінальні) та цінності-засоби (інструментальні). Цінності-цілі відображають стратегічні цілі існування людини – здоров'я, добробут, високий зміст роботи. Цінності-засоби є засобами досягнення цілей як особистісні якості (працелюбність, наполегливість, цілеспрямованість), моральні переконання, види діяльності, що сприяють досягненню цілей. Цінність праці полягає не лише в самостійному її значенні для розвитку особистості, реалізації її творчих можливостей, її самовираження, а й у тому, що трудова діяльність є засобом досягнення різних благ (певного соціального становища, суспільного визнання, матеріального добробуту).

Соціологи Т. Заславська та Т. Ривкіна вирізняють конфлікти: між моральними і професійно-посадовими нормами; між еталоном «порядної людини» і «ділової людини». Підґрунтям цих конфліктів є протиріччя між необхідністю поновлення соціальної системи і консерватизмом культури. Перший тип конфлікту притаманний соціальним ролям керівників. Розв'язанню цих конфліктів сприятиме:

- відбір прогресивних цінностей із минулого, які б стимулювали трудову активність;

- ціннісна переорієнтація, формування нових традицій;

- посилення цінності професіоналізму, значущості інтелектуальної праці та її суб'єктів тощо [59].

Поряд із працею головною цінністю-ціллю виступає заробітна плата, яка є показником суспільного визнання трудових здобутків керівника – засобом самоствердження особистості, її престижу. Заробітна плата має не тільки утилітарне значення, а й високу моральну цінність. Престиж, моральна цінність, стимулююча роль заробітної плати зумовлені такими чинниками:

- наявністю послуг, які можна отримати в обмін на зароблені гроші;

- соціальною нормою заробітної плати, яка виявляється у ступені задоволеності керівника, її розподілом у межах відносно однорідної групи керівників;

- системою цінностей, яка склалася, місцем в ієрархії цінності забезпеченості взагалі та оплати за працю [59].

У ХХ ст. в західній соціології та психології утвердилося розуміння терміна «соціалізація» як частини процесу становлення особистості, коли формуються найзагальніші та найпоширеніші, усталені риси особистості, що виявляються в соціально-організованій діяльності. Сучасне наукове тлумачення цієї дефініції подає її як перетворення людини на особистість у результаті засвоєння нею норм співжиття людей та інтеграції в соціальні інституції. Зокрема, А. Маслоу описує типи поведінки, які ведуть до самоактуалізації. Серед цих типів поведінки:

- 1) концентрація і повне безкорисливе переживання - коли відбувається усвідомлення почуттів і свого існування, у цей час люди забувають про свої маски, поводяться як діти, наївні та простодушні;

- 2) вибір розвитку – це вибір між рухом вперед і рухом назад, між новим досвідом і безпекою;

- 3) самопізнання – ми повинні більше дізнаватися про свою внутрішню природу, самостійно приймаючи рішення;

- 4) чесність – відповідальність за свої дії;

5) саморозвиток – це неперервний процес розвитку потенційних можливостей людини;

6) власні судження – довіра власним інстинктам, судженням;

7) вершинні переживання, які роблять людину цілісною. Вершинні переживання – це узагальнення найкращих моментів людського існування, найщасливіших моментів життя, екстазу, безмежної радості, блаженства.

А. Маслоу помітив, що окремі особистості, у яких відсутні або досить рідкісні вершинні переживання, характеризуються прагматичною орієнтацією. Особистостей, які часто переживають вершинні переживання, А. Маслоу назвав «трансцендентними особистостями». Такі особистості усвідомлюють цінність довколишнього світу, краще оперують категоріями минулого, теперішнього, майбутнього, добра і зла, краще виявляють себе як новатори й оригінальні мислителі, вважають себе талановитими та здібними людьми. Вони можуть легко поступитися посадою іншій людині, якщо відчують, що вона краще виконує роботу [144].

Гуманістична традиція в психології спирається на соціокультурні впливи та їх взаємодії з унікальними людськими потребами в процесі формування особистості. Так, Е. Фромм розробив власну соціальну типологію характерів, поділивши їх на продуктивні і непродуктивні залежно від того, як поєднуються в людей непродуктивні та продуктивні риси.

До непродуктивного типу характерів він відніс:

1. Рецептивний тип характеру – переконаний, що джерело хорошого в житті перебуває поза ним самим. Залежний, пасивний, довірливий та сентиментальний. Вважає, що основне його життєве завдання – бути об'єктом любові та турботи. Основні риси: довірливість, сентиментальність, пасивність.
2. Експлуативний тип характеру – бере все, що йому потрібно, силою або винахідливістю. Він також нездатний до творчості, тому ідеї, емоції запозичує в інших. Негативні риси – агресивність, егоцентризм, самонавіяність. Позитивні риси – впевненість у собі, імпульсивність, почуття власної гідності.

3. Накопичувальний тип характеру – намагається володіти якомога більшою кількістю матеріальних благ, влади, любові. Тяжіє до минулого, ригідний, підозрілий, впертий. Однак має позитивні риси – передбачливість, лояльність, стриманість.
4. Ринковий тип характеру – переконаний, що особистість оцінюється як товар, який можна продати чи вигідно обміняти. Його девіз: «Я такий, яким ви мене хочете бачити». Прагне заводити вигідні знайомства, демонструє риси, які можуть сприяти успіху, хоче справити на інших позитивне враження. Негативні риси: безцеремонність, відсутність цінностей, душевна спустошеність, нерозбірливість у способах досягнення мети. Позитиви: відкритість, допитливість, щедрість.

Описані типи характеру Е. Фромм розглядав як нездорові, хворобливі. Ідеальним здоровим типом він вважав продуктивний характер.

Продуктивний тип характеру – мета розвитку кожної людини. Наділені цим характером люди – незалежні, чесні, спокійні, люблячі, творчі, здійснюють соціально корисні вчинки. За своїм змістом – це ідеальний тип людини. Провідними рисами продуктивної особистості є:

- здатність до продуктивного логічного мислення (встановлення істини та подолання ілюзій);
- продуктивна любов (любов до всього живого на Землі);
- продуктивна праця (створення необхідних предметів та творче самовиявлення) [235].

Розмірковуючи над тим, яким має бути сучасний керівник в освіті, слід зазначити, що його культура управління повинна ґрунтуватися на продуктивному типі характеру.

Інше бачення проблеми запропонував представник когнітивної психології Дж. Келлі. Джерелом розвитку особистості, на його думку, є середовище, соціальне оточення, безпосередньо вплив інтелектуальних процесів на людську поведінку. Він сформулював основний постулат своєї теорії особистості, в основі якого твердження, що процеси особистості – це прокладені в її психіці канали, котрі мають забезпечити людині максимальне

передбачення подій. Відповідно поведінка особистості керівника визначається тим, як вона прогнозує події. Уточнюють цей постулат такі наслідки:

1. Людина не є інертною субстанцією, вона активно розвивається й досліджує світ.
2. Особистість керується своїми конструктами, орієнтованими на майбутнє.
3. Система пояснень охоплює саму особистість і нею обмежена.
4. Поведінка особистості відносно стабільна в часі та ситуаціях.
5. Процеси особистості спрямовані на прогнозування майбутнього.
6. Особистість індивідуально своєрідна, оскільки конструкти визначають, як вона інтерпретує події. Особистість у власний спосіб прокладає та використовує різні канали (конструкти).
7. Вибір того чи іншого каналу визначає процеси особистості.
8. Конструкти детермінують як прогностичні, так і мотиваційні процеси.
9. Особистість сприймає теперішні події крізь призму своїх конструктів [201; 205].

Одним із виявів усвідомленої регуляції керівником власної трудової поведінки і діяльності з метою забезпечення відповідності результатів праці поставленій меті, певним вимогам, нормам, правилам взірцям є самоконтроль. Це відбувається, коли індивід у процесі соціалізації глибоко засвоює норми, а порушення таких породжує у нього відчуття провини, тобто те, що іншими словами називають «муками совісті». Совість є виявом самоконтролю. Приблизно 70 % соціального контролю здійснюється за рахунок самоконтролю.

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають використання стимуляторів та мотиваторів як аспектів регулювання людської поведінки. Мотиватори є внутрішніми спонукальними причинами, що змушують людину здійснювати певні вчинки, поводитися певним чином.

С. Ріс провів дослідження більше ніж 10000 осіб і виявив 16 базових мотиваторів. Вчений зазначає, що серед цих мотиваторів у кожної людини актуальних є декілька (зазвичай від 3 до 10), а інші є нейтральними. Список включає такі мотиватори:

1. Влада – це прагнення здійснювати вплив.
2. Незалежність – це прагнення покладатися на себе самого.
3. Цікавість – це прагнення до знань.
4. Прийняття – це прагнення до схвалення.
5. Порядок – це прагнення все упорядкувати.
6. Заощадження – це прагнення збирати, запасати і зберігати.
7. Честь – це прагнення дотримуватись традиційних установок моралі.
8. Ідеалізм – це прагнення до соціальної справедливості.
9. Соціальні контакти – це прагнення взаємодіяти з іншими людьми.
10. Сім'я – це прагнення рости дітей.
11. Суспільне становище – це прагнення до престижу.
12. Змагальність – це прагнення до реваншу.
13. Романтичні стосунки – це прагнення до статевих стосунків.
14. Ситість – це прагнення до споживання їжі.
15. Фізична активність – це прагнення до мускульної активності.
16. Спокій – це прагнення мати емоційний спокій [78; 79; 205].

У сфері праці внутрішню винагороду дає сам процес діяльності, наприклад, відчуття досягнення високого результату, значущості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба і спілкування, що виникає в процесі спільної діяльності між колегами, також розглядаються як внутрішні винагороди. Зовнішня винагорода – тип винагороди, який тотожний поняттям «заохочення» або «преміювання», тобто це винагорода, яку видає сама організація, вона не виникає від самого процесу або результату діяльності. Прикладом зовнішньої винагороди є заробітна плата, виплата допомог та пільг, бонусів, просування по службі, символи службового статусу і престижу.

На думку Б. Швальбе і Х. Швальбе, одна з основних умов забезпечення мотивації працівників освітніх установ полягає в тому, що таку мотивацію може забезпечити лише той керівник, поведінка якого також умотивована [79]. Реалізація цієї умови досягається з допомогою таких основних правил:

1. Керівник освітньої установи має чітко розуміти та свідомо посилювати мотиви, покладені в основу його керівництва освітньою організацією, тобто чітко визначити основні цілі своєї діяльності.

При цьому треба забезпечувати поєднання інтровертної та екстравертної мотивацій. Інтровертна (внутрішня) мотивація зумовлюється безпосередньо змістом самої діяльності (інтересом до неї, почуттям радості та задоволення, які пов'язані з нею). Екстравертна мотивація залежить від позитивних факторів, пов'язаних з цією діяльністю (соціальне визнання, матеріальна винагорода).

Найоптимальнішим є поєднання обох мотивацій, або забезпечення так званої полімотивації управлінської діяльності керівника. У тих випадках, коли відбувається актуалізація лише одного типу мотивів (внутрішніх чи зовнішніх), результати діяльності не завжди будуть ефективними. Водночас суттєвим є вміння керівника визначати на кожному життєвому етапі пріоритетність своїх мотивів (який мотив сьогодні є найважливішим, а що може і почекати).

2. Керівник освітньої організації повинен брати на себе відповідальність за діяльність, яка здійснюється ним та його колективом, і за результати цієї діяльності. Чим більше керівник відчуває відповідальність за наслідки своїх дій, тим менше він перекладає її на інших, і тим вмотивованіші його дії.

3. Керівник освітньої організації повинен вміти цілеспрямовано регулювати свою поведінку. Це означає, зокрема, що він має ставити реальні цілі перед собою та своїм колективом і докладати максимальних зусиль для їх досягнення, вміти використовувати вольові прийоми для подолання труднощів, які виникають при розв'язанні тих чи інших завдань, володіти різноманітними засобами самоконтролю. І запас цих прийомів має бути значно більшим, ніж у звичайного працівника, оскільки керівник повинен забезпечувати результативність не лише власної діяльності, а й діяльності всього колективу [87].

Не менш важливим чинником ефективного прийняття рішень у психології управління є дотримання загальних професійних етичних вимог взаємин у трудовому колективі, а саме:

- шанобливо й тактовно ставитися до колег, незалежно від їхньої статі, віку, індивідуальних особливостей і рівня професійної майстерності;

- не прагнути підняти власний авторитет за рахунок приниження інших;
- уважно й доброзичливо ставитися до колег, які шукають нові шляхи й методи роботи, допомагати їм своїми знаннями;
- допомагати молодим і менш досвідченим колегам в удосконаленні їхніх умінь і навичок, не допускати вихваляння своїм досвідом і майстерністю, зверхнього ставлення;
- шанобливо ставитися до цінностей і традицій колективу;
- дотримуватись дисципліни праці, виконувати виробничі вимоги керівника й колективу;
- приймати справедливу конструктивну критику колег і керівника.

З точки зору Л. Орбан-Лембрик, неетична поведінка керівника є деструктивним, деморалізуючим чинником, що може зруйнувати психологічну цілісність організації. Здебільшого її спричиняють:

1. Конкурентна боротьба, що знецінює етичні проблеми. Однак це не є підставою для порушення загальноприйнятих правил управління, економіко-етичної, правової та етико-психологічної основ управлінської діяльності. Діловий ризик не повинен виходити за межі закону. Керівник має пам'ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність – повідні складові його морального авторитету, ігнорування яких значно послабить його позиції.

2. Морально-психологічна невідповідність управлінців, яка проявляється в патологічному ставленні до грошей, нерозумінні важливості спрямування доходів на розвиток, підвищення конкурентоздатності організації.

Моральність – важлива умова повноцінного розвитку керівника. Тому професійні якості особистості необхідно розглядати разом з її моральними нормами. Досвід ринкової економіки теж підтверджує ефективність управлінських дій, які базуються на принципах справедливості, порядності, гуманізму. Аморальна поведінка керівника спричиняє погіршення людських взаємин, моральну ерозію [162].

Важливою рисою професіоналізму керівника є його здатність до виявів гуманізму, поваги, справедливості, визнання прав людини, усвідомлення того,

що управлінська діяльність потенційно володіє морально-виховними можливостями.

Прийняття особистістю конкретних управлінських рішень пов'язане із психологічними труднощами, спричиненими необхідністю діяти у площині моральних норм і спокусою матеріального самозбагачення. Усвідомлення керівниками економічної та соціальної цінності морально-психологічного потенціалу людей підвищує їх діловий інтерес до оволодіння знаннями і навичками діагностування стану морального здоров'я працівників, рекомендацій щодо прийняття ефективних заходів. Турбота про стан свого морального здоров'я є також професійним обов'язком керівника організації.

Моральна поведінка керівника, стиль його роботи – це система повсякденних учинків, у яких виявляється його ставлення до людей, суспільства, своєї діяльності. Моральні цінності зумовлюють його щоденні вчинки. Поведінка керівника має бути реально сприйманим моральним орієнтиром для підлеглих. Уміння та звички керівника, що становлять основу реальних вчинків, є індикаторами його моральних позицій та переконань.

Отже, прийняття рішень включено в управлінську діяльність на всіх етапах її реалізації і на всіх рівнях організації. Прийняття управлінського рішення являє собою поведінку керівника в проблемній ситуації з альтернативними можливостями впливу на хід подій. Ефективність прийнятих управлінських рішень багато в чому залежить від логічного ланцюжка міркувань, аналізу аргументів та емоційно-мотиваційних факторів, що впливають на прийняття рішень. Оцінюючи ефективність управлінських рішень, можна сказати, що визначальну роль відіграють психологічні особливості управлінця. Моральна вихованість керівника формує необхідні професійні якості. Моральні якості управлінців, етика їх поведінки, ставлення до виконання роботи є вирішальними для створення атмосфери відповідного морально-психологічного стану колективу освітньої організації. Таким чином, на основі аналізу вищесказаного, можна виділити основні блоки дії соціальних норм особистості менеджера під впливом внутрішнього й зовнішнього середовищ, навчального процесу, трансформаційних процесів суспільства,

організації, персоналу й технологій, які охоплюють ринок освітніх послуг та соціальне й екологічне оточення організації. Дія соціальних норм відображена на рис. 1.2.

Рис. 1.2 свідчить про рівноправність зумовленого взаємовпливу соціальних норм менеджера та внутрішнього й зовнішнього середовищ організації, до яких залучається і навчальний процес, і трансформаційні процеси суспільства, що в цілому відображається на культурі управління. Наступний трикутник обґрунтовує подальшу дію соціальних норм менеджера, зокрема на три найважливіші складові продуктивної діяльності освітньої організації: орієнтацію на потреби й кваліфікацію персоналу, організацію основних напрямів роботи й сполучних процесів та використання сучасних інформаційних технологій й відповідних матеріальних засобів. Все це обумовлює узагальнений вплив на ринок освітніх послуг, що характеризується результативністю діяльності освітньої організації. Окрім того, опосередковано на прояв соціальних норм менеджера освіти при прийнятті певних рішень впливає соціальне й екологічне оточення організації.

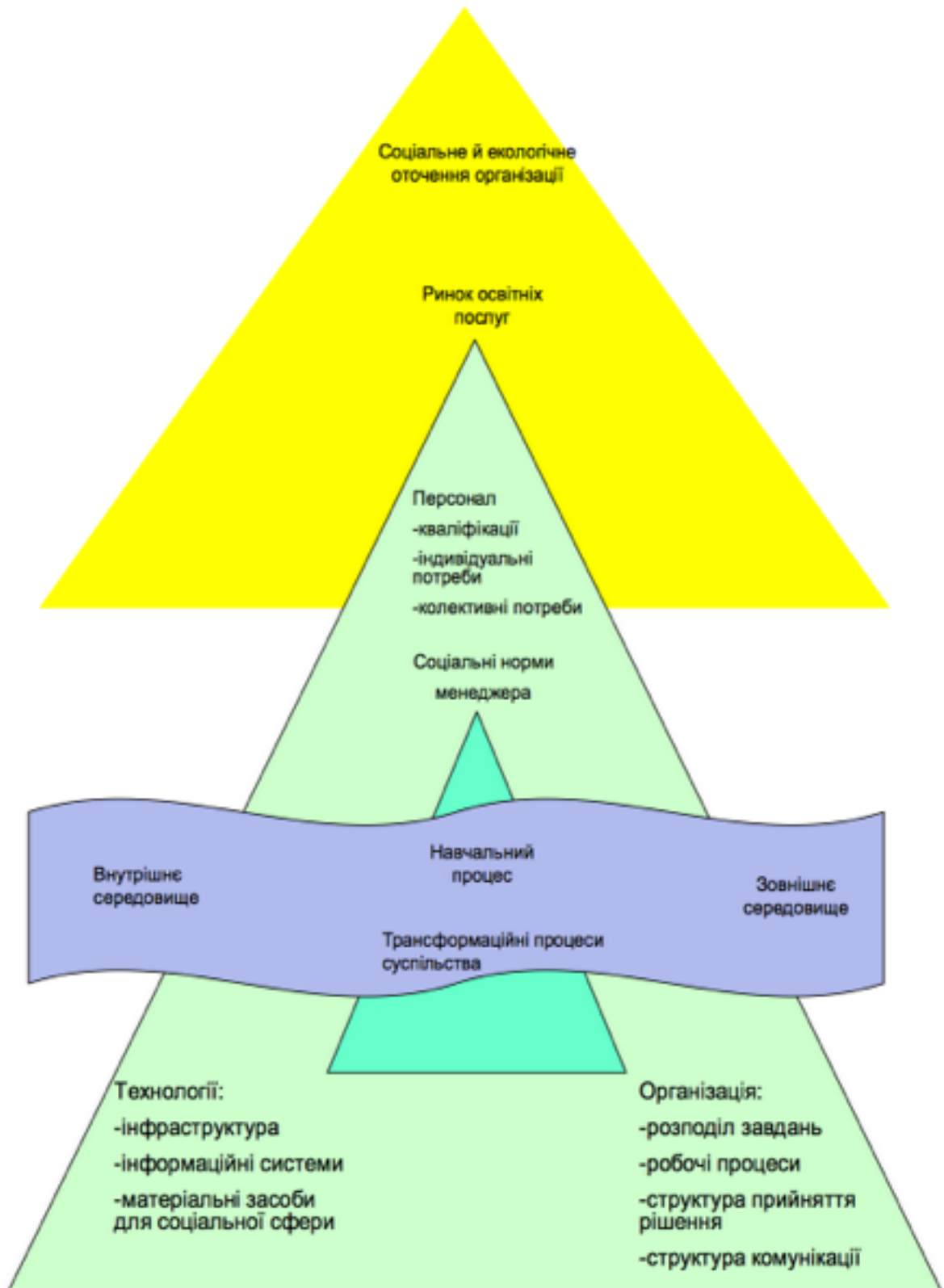


Рис. 1.2 Соціальні норми менеджера

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити фактори, що впливають на моральність керівника. Зокрема, це: соціальний розвиток управлінця – специфіка формування його особистості в родині, особливості родини;

індивідуально-психологічні характеристики особистості керівника – вік, стать, якості особистості (Ф. Тейлор, А. Файоль), стан особистісного, психологічного та професійного здоров'я, управлінська комунікація; соціально-економічна ситуація, в якій здійснюється управлінська діяльність, та її динамічні характеристики – менталітет, норми і цінності суспільства; специфіка управлінської діяльності; корпоративна культура організації. Моральність керівника впливає на ефективність рішень, що приймаються, а саме на: підтримку корпоративної субкультури, гуманізацію ділових відносин, надійність у виконанні доручень, активну допомогу оточуючим, активне подолання труднощів у роботі, безконфліктні міжособові взаємодії.

Щоб забезпечити виконання стратегічних планів організації, потрібне втручання керівника в цей процес. Е. Шейніна доречно підкреслила: «Культура керує менеджером більшою мірою, ніж він керує нею» [250]. Культура організації є стійкою цілісністю, якій притаманна значна інерція. Наявний природний процес розвитку культури організації ініціюється зміною таких системних факторів, як цілі, періоди часу, внутрішнє і зовнішнє середовище. Впливати на особистість людини, на її ціннісні орієнтації, на стереотипи поведінки, дотримуючись соціальних норм, є найскладнішим у процесі прийняття управлінських рішень. Гуманістична спрямованість трудової діяльності передбачає турботу керівника про благо підлеглих, визнання самоцінності людини, створення сприятливих умов для самореалізації у праці.

1.3. Психологічний аналіз процесу прийняття рішень

Найбільш важливими в організації є відносини між керівником і підлеглими. Об'єктивна оцінка керівником виконаного завдання спрямовує працівника на нові досягнення, у той же час недооцінка роботи негативно впливає на психологічний стан людини і на її продуктивність праці. Від ставлення керівника до того чи іншого підлеглого в значній мірі залежить авторитет останнього та його просування по службі. Тому кожен працівник

намагається привернути до себе керівника різними способами. Спосіб завоювання довіри у керівника характеризує моральні якості особистості. Взаємовідносини людей у колективі багато в чому визначає сам керівник.

У кожній освітній організації складаються свої традиції, певні правила поведінки, і кожен її співробітник повинен поводити себе згідно з ними. Сукупність правил поведінки в різних соціальних ситуаціях та обмежень (вимоги, побажання і очікування стосовно поведінки працівників), спрямована на забезпечення нормального функціонування організації, називається соціальними нормами.

Сучасний етап розвитку організації потребує підняття соціального управління на новий рівень. Для реалізації цієї задачі необхідною є не лише відповідна матеріальна база, але й високий потенціал учасників управлінських комунікацій, рівень організації управління, дієвість соціальних норм. Теорія прийняття рішень визначає деякі правила поведінки щодо прийняття правильного стосовно вибору з різних варіантів одного, найбільш оптимального варіанта. Менеджер, перш ніж приймати рішення, має випробовувати кілька варіантів, щоб визначити, який з них найбільш вигідний для даної ситуації [285]. Менеджер може використовувати сім правил, які допоможуть істотно полегшити прийняття розумних рішень і зокрема підготовку їх (перші чотири правила вважаються основними):

1. Домінування правила пошуку - передбачає пошук варіанта, котрий, з точки зору оцінки, домінує над іншим.

2. Логічні правила разом – вибирає, якщо всі атрибути відповідають встановленим критичним значенням, то дієвим є той варіант, котрий задовольняє всі критичні пороги.

3. Правило або опції, у яких хоча б один з критеріїв оцінки досяг або перевищив встановлену критичну точку.

4. Лексикографічні правила - це обраний варіант, який, з точки зору найбільш важливих особливостей, є кращим. Якщо рівність між варіантами, в порівнянні з наступною точкою зору ієрархії особливості.

5. Правило ліквідації.

6. Правило максимізації.

7. Правило підсумку використання даного типу рішення [290].

Окрім того, управлінські рішення мають бути, по-перше, науково обґрунтованими, тобто базуватись на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, економіка, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному, міждисциплінарному аналізі певної проблеми. Відсутність такого підходу може призводити до прийняття некваліфікованих рішень, зорієнтованих не на перспективу, а на застарілі підходи до розв'язання управлінських проблем.

По-друге, управлінські рішення треба приймати своєчасно, тобто тоді, коли цього вимагає конкретна ситуація. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно позначитись на результативності діяльності, породжувати відчуття невдоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності.

По-третє, управлінські рішення повинно мати чітке формулювання, тобто стисло і зрозуміло мають відображати зміст проблеми і способи її розв'язання, називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності, термін, протягом якого проблему треба вирішити. Нечіткі формулювання можуть призвести до неадекватного розуміння суті завдання, перекладання відповідальності з одного працівника на іншого, порушення терміну виконання тощо.

По-четверте, управлінські рішення мають бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язування тих чи інших проблем (фінансово-матеріальна база, науково-технічні можливості, людські ресурси, час для виконання тощо). Відсутність адекватного аналізу необхідних умов для реалізації рішення може спровокувати стресову ситуацію в колективі, психофізіологічні перевантаження працівників.

По-п'яте, управлінські рішення повинні обов'язково передбачати механізм контролю виконання (звіти адміністрації та конкретних працівників на засіданнях педагогічних, шкільних рад, атестаційних комісій, проведення фронтальних перевірок, відвідування уроків тощо), оскільки сам факт прийняття рішення ще

не гарантує обов'язкового його виконання, а відсутність контролю за недостатньою саморегуляції працівників не забезпечує регламентованої та своєчасної діяльності [87].

Завдяки соціальним нормам розрізнені індивідуальні дії працівників, їхні вчинки інтегруються в систему соціально-трудова відносин, формують певний соціальний порядок. Соціальні норми регулюють усі важливі сторони життєдіяльності трудової організації: функціональні відносини, взаємостосунки між членами, підлеглими і керівником, їх трудову активність і навіть манеру поводитися, розмовляти, одягатися тощо.

Соціальні норми, охоплюючи всю сукупність соціально-економічних актів трудової поведінки, знаходяться під впливом політичних, економічних, технічних, організаційних норм. Діє багато соціальних норм: ставлення до державної власності, до власної активності, професійно-посадові, правові, моральні тощо. Працівники можуть або визнавати ці норми, або протидіяти їм.

У соціальних нормах закріплюються ознаки таких відносин, які відповідають потребам освітньої організації. Стимулююча суть норм полягає у відкритості й окремому працівникові, і групі, і всьому колективу напрямку діяльності, схвалюваної організацією в цілому. Вони виникають передусім через загальні потреби організації.

Соціальні норми втілюють у собі абстрактну модель регульованих взаємодій, дають змогу працівникам передбачити дії своїх колег по роботі, відповідним чином будувати власну трудову поведінку. Орієнтуючи людей у трудовій поведінці, вони стають для працівника зразком його поведінки, а для організації — мірилом оцінки поведінки працівника. Зразком поведінки керується працівник, а оцінює його дії організація (адміністрація, колектив).

При розходженні інституційної норми із ситуацією її регулятивна функція стає менш ефективною. У цих випадках, коли соціальні норми ніяк не зафіксовані, необхідність їх дотримання мається на увазі та перебуває під соціальним контролем.

Менеджери освіти мають використовувати соціальні норми в організації, які засновані на загальних моральних засадах суспільства, для сприяння оптимального

поєднання індивідуального, групового, суспільного інтересів і формування високоморальної поведінки на принципах сумлінного ставлення до праці, товариських стосунків, взаємодопомоги, підвищення професійного і загально-освітнього рівня тощо.

Коли виникають розбіжності між суспільною нормативно-ціннісною системою і фактичною поведінкою людини, керівники застосовують адміністративні заходи, щоб привести поведінку особи у відповідність з вимогами організації.

На думку Л. Карамушки, ефективність управління сучасними освітніми організаціями значною мірою залежить не тільки від урахування їхніми керівниками психологічних особливостей індивідуальних об'єктів управління (соціальних позицій та ролей окремих працівників освітніх установ, особливостей мотивації їх діяльності та поведінки), а й від уміння управлінського персоналу діагностувати психологічні характеристики групових об'єктів управління (якими є колективи освітніх організацій), зокрема враховувати особливості психологічного клімату колективу та прогнозувати його розвиток [87].

Психологічний аспект знаходить відображення в інтелектуальних, емоційних та вольових станах і властивостях колективів освітніх установ. Так, можна говорити про те, що одним освітнім колективам притаманна атмосфера інтелектуальної активності і творчого пошуку, цілеспрямованості, оптимізму, а іншим — інтелектуальна і творча інертність, відсутність нових підходів до організації навчально-виховного процесу та науково-методичної діяльності, песимізм, відсутність вольових дій та бажань долати труднощі, які виникають при досягненні поставлених перед колективом цілей [246].

Соціальний аспект відображає міру репрезентованості у кліматі освітніх організацій соціальних вимог, які висуває суспільство в даний конкретний період його розвитку. Відповідно у структурі клімату можна виокремлювати політичний, моральний, діловий, естетичний та інші його види. У кожному із них психологічний аспект може мати свій специфічний зміст [246].

Соціально-психологічний аспект знаходить відображення в інтегрованих показниках групової психології, що є значущими для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей.

Ідеться про такі характеристики колективу, як єдність, згуртованість, міра взаємодопомоги, близькості членів колективу, подібності їхніх думок, оцінок, настанов [246].

Грамотне використання соціальних норм керівниками під час прийняття управлінських рішень впливає на задоволеність працею і управлінців, і персоналу. Психологи Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, Н. Ануфрієва і соціологи С. Вакуленко, Н. Сероштан, Г. Дворецька виділяють аспекти:

1) незадоволеність чи низька задоволеність свідчить про наявність невирішених проблем, її дослідження дає можливість виявити шляхи підвищення продуктивності праці, підвищення ефективності діяльності;

2) досягнення задоволеності працею можна тлумачити як самоцінність, як елемент сприятливих умов праці, морально-психологічного клімату трудового колективу.

Проте досягнення задоволеності працею не можна трактувати однозначно у зв'язку з багатогранністю чинників, які її визначають. Це емпіричний інтегральний показник ставлення до праці. Але чим нижче змістовність праці, тим більше у працівника незадоволених потреб, чим більші його очікування і рівень прагнень, тим меншою буде його задоволеність працею [35].

У будь-якій трудовій організації традиційним є і таке явище, як взаємний контроль, коли адміністрація контролює персонал, а персонал — адміністрацію. Механізм соціального контролю оцінює конкретні компоненти: показники діяльності, соціальні норми, санкції.

Практика управління свідчить, що не кожне управлінське рішення приводить до очікуваних результатів. Це трапляється через помилки, допущені у процесі підготовки рішень, та ігнорування особливостей взаємодії людей у групі. Такі помилки, розходження в думках тощо спричиняють групову деформацію рішень. Тому, приймаючи рішення, необхідно враховувати такі особливості групового мислення:

- конформізм мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших);
- захисні тенденції (індивіди намагаються захистити себе та своє «Я» від впливу інших);

- тенденційний підбір фактів (стійкі настанови, стереотипи мислення);
- надмірний скептицизм (намагання досягнути вищих результатів) [162].

При прийнятті управлінського рішення на його результат може впливати «збільшення рівня ризику». Управлінська практика засвідчує, що багато людей, які приймають рішення, так чи інакше ризикують. Рівень ризику в них суттєво вищий, ніж в інших людей, які діють за таких самих обставин. Причиною цього є підсвідомі тенденції поведінки, які виявляються в неусвідомленні людьми свого прагнення до ризику. Потяг до ризику під час прийняття управлінських рішень зумовлюють такі чинники:

- розподіл відповідальності, що зменшує страх перед можливою помилкою;
- ціна ризику (якщо ризик має позитивну цінність у соціокультурному середовищі, то люди прагнуть до нього, якщо ж навпаки, то і цінність ризику зменшується), який у сучасному суспільстві сприймають позитивно.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, найхарактернішими з яких є:

- зумовленість рішення емоціями, імпульсивністю;
- розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику;
- надання переваги при прийнятті рішення бажанням, припущенням, а не достовірній інформації;
- поспішність, зумовлена дефіцитом часу;
- неправильне витлумачення фактів тощо [145; 146; 162].

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати його роль у життєдіяльності організації і вимоги до рішень, а саме:

1. Наукова обґрунтованість. Йдеться про врахування об'єктивних економічних та інших законів при прийнятті рішень, орієнтацію на нормативні матеріали.

2. Директивність. Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. Своєчасність. Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку із зволіканням уже не піддається розв'язанню.

4. Адресність. Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.

5. Конкретність. Визначення чітких, конкретних термінів виконання.

6. Необхідна повнота. Управлінське рішення повинно вказувати певну ціль, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням [162].

Г. Андрєєва, Р. Немов стверджують, що психологія і поведінка окремої особистості суттєво залежать від соціального середовища, у якому люди об'єднані один з одним у багаточисленні, різноманітні, більші або менші групи. Безпосереднім провідником впливу суспільства і великих соціальних груп на індивіда є мала група - невелике об'єднання людей (від 2-3 до 20-30 чоловік), зайнятих спільною справою, які перебувають у прямих контактах один з одним. Значну частину життя людина проводить у малих групах (родині, шкільному класі, студентській групі, кафедрі, підрозділі, організації і т.д.) [9; 153].

Частина авторів розглядає колектив як ідеал, до якого потрібно прагнути. При цьому вони зазначають, що реально таких груп майже немає. Більшість існуючих малих груп знаходяться між слаборозвиненою групою і колективом. Інші автори, зокрема А. Петровський, взагалі віддає перевагу тому, щоб не використовувати термін «колектив» [167; 86; 110].

Можливо, для пострадянського суспільства і доцільно залишити звичну дефініцію «колектив» як поняття ідеальної групи, але при цьому пам'ятати, що він не повинен містити вимоги пріоритету колективного начала над індивідуальним, необхідності обов'язкового підпорядкування особистості колективу [153]. Цікаво, що саме так розумів колектив і В. Бехтерєв, і лише після 30-х років, коли запанувала єдина ідеологія марксизму-ленінізму, його погляд на це поняття змінився і в його тлумаченні з'явилася вимога безумовного домінування колективу. Така ж ідея, наприклад, розвивалася у працях А. Макаренка.

Кожна із значимих (референтних) груп, у яких людина проводить своє життя, накладає свій відбиток на поведінку людини, сприяє формуванню її особистості. Відбиток може бути позитивним або негативним. У своїх працях психологи спершу зверталися до дослідження поведінки індивіда у великих неорганізованих спільнотах

людей. Так, Г. Лебон стверджував, що середньостатистична людина у масі людей, у натовпі виявляє більш низький рівень інтелекту, ніж поза ним. Це явище надалі було достатньо добре досліджене у соціальній психології. Людина у досить великій внутрішньо неорганізованій групі більшою мірою виявляє те загальне, що притаманне групі, ніж те, що складає її індивідуальність, і тому перестає бути особистістю [125].

Досить важливим питанням в освітній організації у демократичному суспільстві є питання про відповідальність. В. Франкл писав, що, крім статуту Свободи на східному узбережжі Америки, він би встановив статую Відповідальності на західному узбережжі, і далі: «Як тільки хто-небудь починає поводитися так, ніби він всього лише частка «вищого» цілого, і тільки це ціле відіграє певну роль, він починає отримувати справжню насолоду від того, що вдалося скинути із себе хоча б частину відповідальності. Ця тенденція до уникнення тягара відповідальності є мотивом для будь-яких форм колективізму», і далі: «Замість конкретного, персонально відповідального індивіда ідея колективізму підставляє лише усереднений тип, а замість особистої відповідальності — конформізм і повагу до соціальних норм» [233]. Для керівника норми - це також й обов'язки однієї особи по відношенню до іншої чи інших осіб, тобто норми формують систему соціальної взаємодії, що включає мотиви, цілі, спрямованість суб'єктів дії, безпосередньо дію, очікування, засоби та оцінку.

Позитивний вплив групи на якість рішень, які приймаються, можна охарактеризувати так:

1. Група в цілому володіє більшою кількістю знань, ніж один її член, до того ж ця інформація буває більш різнобічною, збільшується і кількість підходів, методів вирішення задач. Тому кількість генерованих ідей зростає. Це, наприклад, використовується в різних методах проектування.

2. При груповому рішенні зростає прийнятність прийняття рішень для всіх членів групи. Це використовується для полегшення впровадження ідей. Участь у прийнятті рішень робить його своїм й активізує дії співробітників під час реалізації цих рішень.

3. Групове рішення є більш точним при оцінюванні чужих ідей. Це використовується в експертних методах оцінки.

4. Групове рішення в більшості випадків є більш точним, коли воно пов'язане із відстоюванням загальнолюдських цінностей, наприклад, в офіційному чи неофіційному суді («суді честі») [110].

Разом з тим слід вказати і на недоліки колективних рішень. Так, американський психолог Т. Мітчелл відзначає: 1) деякі індивіди схильні говорити більше, ніж інші; 2) індивіди з високим статусом більшою мірою впливають на рішення; 3) групи витрачають багато часу на усунення міжособистісних суперечностей; 4) у розпалі дебатів група може втратити мету; 5) члени групи зазнають великого тиску, який спонукає їх до конформізму [246; 271].

Багато авторів звертають увагу на деіндивідуалізацію особистості у групі, у результаті якої можуть прийматися необґрунтовані і навіть аморальні рішення, як це було в експерименті С. Мільгрема. Таке явище називається «дифузією відповідальності» [110; 271; 289; 300].

А. Петровський у своїй теорії «Стратометрична концепція групової діяльності» розглядає три зрізи («страти») взаємовідносин: зовнішній рівень, де подано безпосередні емоційні міжособистісні відносини, другий, більш глибокий рівень — ЦОЄ (ціннісно-орієнтаційна єдність), опосередкована спільною діяльністю; і третій рівень — єдність більш абстрактних цінностей, пов'язаних із спільним ставленням до праці, до оточуючих, до світу. Цей третій шар був названий «ядром» групової структури. У своїй подальшій роботі вчений трохи змінив терміни і розглянув чотири страти взаємовідносин, але суть теорії збереглася [271].

У концепції А. Петровського для нас важливий головний висновок — взаємовідносини у групі, її ефективність значною мірою визначаються цінностями її членів, близькістю ціннісних орієнтацій різних співробітників.

Працююча людина майже завжди знаходиться у малій групі, остання є складовою великої групи, різні великі групи є складовими всього суспільства (наприклад, країни або співдружності країн), причому має місце значний вплив

більшої спільноти на меншу. Тому важливо, як оцінюють роль колективістичного та індивідуалістичного начал у суспільстві та історії людства філософи.

Різке протиставлення колективізму та індивідуалізму, розгорнута картина тотального колективістичного суспільства як казарми, у якій душиться все живе, людське, особистісне, подані у книзі А. Івіна [74]. Згідно з автором, існують два типи людського суспільства: колективістичне та індивідуалістичне. Між цими полюсами проходить вся історія людства, причому в новому часі ці суспільства розпочинають то «холодну», то «гарячу війну». Крайнім проявом колективістичного суспільства є соціалізм сталінського типу і нацизм, між якими немає формальної різниці. Для них характерний певний тип мислення (спекулятивна загальна теорія, догматизм, авторитарність, консерватизм, ієрархізм і т.ін.), а також визначені соціально-психологічні особливості (віра й оптимізм, формалізм, наявність вождів і ворогів, аскетизм, чітка класифікація гріхів і провин, утилітарний підхід до культури й науки і т.ін.).

Індивідуалістичне суспільство, першим проявом якого були Давня Греція і Давній Рим, а сучасним втіленням — відкриті демократичні суспільства з ринковою економікою, настільки відрізняється від колективістичного, що люди, які живуть у ньому і виховані в його культурі, не можуть зрозуміти мотиви поведінки людей колективістичного суспільства і тим більше прогнозувати цю поведінку.

Ф. Хаєк зосереджує увагу на тому, що основною рисою індивідуалістичного суспільства «є повага до особистості як такої, тобто визнання абсолютного суверенітету поглядів і нахилів людини у сфері її життєдіяльності, якою б специфічною вона не була, і переконання у тому, що кожна людина повинна розвивати притаманні для неї здібності» [261].

Л. Орбан-Лембрик наголошує щодо важливості самодостатності, свободи особистості керівника, про які свідчать такі риси:

1. Здатність визначатись у своїй діяльності незалежно від зовнішніх чинників (довільно віддавати перевагу окремим із потреб, породжених цими чинниками).

2. Спроможність творити принципово новий, невідомий для попереднього досвіду, продукт [162].

За таких обставин воля людини не лише підкоряється зовнішнім чинникам, а й діє на власний розсуд, у чому виявляється її свобода. Крім того, вибір людиною однієї з альтернатив діяльності залежить і від її характеру. Саме тому людину вважають водночас і самодостатньою, і залежною істотою, тобто не однією або іншою в певному місці чи часі, а однією й іншою в кожен момент свого життя. Отже, свобода людини полягає у подоланні своєї залежності як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників.

Особливий вплив на формування керівника здійснює управлінська група, до якої він належить у межах організації. Цьому сприяють:

- еталонна модель управлінської діяльності, оцінювання керівників і зіставлення оцінок з еталоном групової корекції;
- сформовані групові норми, прийняті групою управлінські стандарти.

За таких умов група є джерелом емоційної сфери, духовної культури керівників, засобом для відпрацювання комунікативних їх умінь і навичок. Циркулювання в ній інформації (індивід, отримуючи інформацію, сприймає й оцінює себе і свій стиль управлінської діяльності) діє як каталізатор розвитку особистості керівника й окремих її елементів, а також може спричинювати (йдеться про умови всередині групи) гіпертрофований регресивний розвиток керівника, його професійну деформацію, що виявляється в конформній поведінці або комплексі посадової винятковості, синдромі вседозволеності тощо.

Практика управління висвітлює й інші аспекти співвідношення «індивідуального» і «групового»:

- поєднання індивідуального та групового принципу прийняття управлінських рішень;
- розподіл повноважень та відповідальності між працівниками апарату управління, підлеглими;
- вплив більшості та меншості на результати діяльності тощо [162].

У теорії та практиці управління утверджується принцип поєднання елементів колегіальності та єдиноначальності. У демократичному суспільстві особливо актуальною є проблема нормативного впливу групової меншості в прийнятті управлінських рішень, оскільки нерідко меншість пропонує прогресивніші рішення. Проте традиційно більшість сильніше впливає на прийняття її позиції індивідом. Динамічний перехід від більшості до меншості і навпаки, що є однією з прикмет сьогодення, аналіз співвідношення їх впливу збагачують науку і практику новими знаннями про взаємозв'язок індивіда та групи (організації).

Часто під тиском соціальних норм зустрічається деструктивність у стосунках керівника з підлеглими чи колективом. Поведінка колективу щодо керівника може призводити до самотності управлінця. Перебуваючи серед людей, контактуючи з ними, керівники можуть відчувати свою психологічну ізоляцію від колективу, усвідомлювати неповноцінність своїх стосунків із людьми, що буде супроводжуватися поганим настроєм, переживанням нещастя, відчуттям спустошеності. Така ситуація призводить до зниження самооцінки і продуктивності праці не лише керівника, але й організації в цілому. При внутрішньому локусі контролю частіше виникає депресія, а при зовнішньому – агресія.

Е. Фромм стверджував, що поведінку людини можна зрозуміти лише в контексті впливу культури, яка існує в конкретний момент історії [237]. На думку вченого, особистість є продуктом динамічної взаємодії між вродженими потребами і тиском соціальних норм та приписів. Він першим сформулював теорію типів характеру, яка ґрунтується на соціологічному аналізі того, як люди в суспільстві формують соціальний прогрес і саму культуру [235].

Е. Фромм намагався розширити горизонти психоаналітичної теорії, підкреслюючи роль соціологічних, політичних, економічних та релігійних чинників у формуванні особистості. Його історичний аналіз дав змогу зробити висновок про те, що невід'ємними рисами людського існування в наш час є самотність, ізоляція та відчуженість. Для кожного періоду історії характерним був бурхливий розвиток індивідуальності, люди боролись за досягнення

більшої особистої свободи в розвитку своїх можливостей. Однак свобода вибору, автономія були досягнені ціною втрати відчуття повної безпеки і появи відчуття особистої незначущості. Е. Фромм вважав, що ця прірва між свободою та безпекою стала причиною труднощів у людському існуванні. Боротьба за свободу викликає відчуття відчуження від природи, суспільства, безпорадність, переживання самотності. Інтенсивність цього конфлікту та способи його вирішення залежать від економічних та політичних систем суспільства.

На переконання вченого, у людства є лише один шлях – відмовитись від свободи і приглушити свою індивідуальність. Е. Фромм описує кілька стратегій (механізмів) «втечі від свободи»:

1. Авторитаризм – тенденція поєднуватись з кимось або чимось зовнішнім, щоб досягти сили, втрачену індивідуальним «Я». Виявами дії цього механізму в одних випадках є надмірна залежність, підпорядкування, в інших, навпаки, надмірне бажання експлуатувати інших, контролювати їх, домінувати.

2. Деструктивність. Людина намагається подолати відчуття неповноцінності, знищуючи або підкорюючи інших. Обов'язок, патріотизм, любов – раціоналізація деструктивних дій.

3. Конформність автомата. Людина повністю підкорюється соціальним нормам, тим самим стаючи такою, як інші.

На протигагу механізмам втечі від свободи, на думку вченого, існує також досвід позитивної свободи, який дає змогу позбутися відчуття самотності. Позитивна свобода - це вид свободи, при якій людина відчуває себе частиною світу, але водночас не залежить від нього. Досягнення позитивної свободи вимагає від людей спонтанної активності (вчинків відповідно до своєї природи, а не згідно із соціальними нормами). Любов та праця – це ключові компоненти, які спонукають розвинути позитивну свободу, дають змогу об'єднатися з іншими, не жертвуючи при цьому індивідуальністю [236].

Потяг людей до неформального спілкування в організації є компенсацією недоліків офіційних відносин, де враховуються індивідуальні особливості та обидві сторони виявляють свою активність.

Слід зазначити, що неофіційні відносини мають і недоліки. Наприклад, створюються соціальні норми, які не завжди співвідносяться з цінностями формальної організації. Часто спостерігається тенденція до опору нововведенням, схильність до конформізму тощо.

Гармонізувати групові відносини можна завдяки оптимальному узгодженню офіційних і неофіційних взаємин за принципом доповнюваності, коли обидві структури функціонують як певна єдність. Так, у групах високого рівня розвитку домінують неофіційно-ділові відносини, які будуються на співробітництві, вимогливості, допомозі, довірі.

Можна спрямувати колектив щодо розвитку усвідомленої активності:

- підвищення активності самих членів колективу в створенні найбільш сприятливої соціально-психологічної атмосфери сумісної діяльності;
- цілеспрямованої роботи керівництва й організації первинного колективу в цілому, спрямованої на оптимізацію клімату;
- поєднання практичного досвіду з сучасними досягненнями науки, в даному випадку – соціальної психології. По суті це передбачає введення соціально-психологічних розробок, зокрема методів діагностики і регуляції соціально-психологічного клімату колективу, в практику виробництва [192].

О. Скібіцький пропонує норми, що сприяють гармонізації трудового колективу: комфортність, раціональність, передбачуваність поведінки і реакції на поведінку, формальність, лояльність, включення членів організації в комунікативні процеси, спрямованість на вузькі локальні внутрішньо-організаційні інтереси або більш широка соціокультурна спрямованість, структурованість або неструктурованість підходів при вирішенні виробничих проблем [192].

Участь в самоуправлінні зближує людей, допомагає виявити загальні інтереси, поліпшує стосунки і має позитивний вплив на рівень їх громадянської активності.

Отже, під впливом колективу (групи) змінюється поведінка керівника, а саме:

1. Через суспільний вплив змінюються такі характеристики людини, як

сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок; підсилюється її інтерес до проблем інших членів групи; життя людини постає залежно від дій колег і це змінює її погляди на себе та на своє місце в оточенні, а також і на оточуючих.

2. У групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важлива за її формальну позицію (статус).

3. Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у самосприйнятті і в усвідомленні свого місця в світі та свого призначення.

4. Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції у людини під впливом «мозкового штурму» (сумісного вирішення проблем), які не можуть народжуватись у ході самотійної роботи.

5. У групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною.

Для гармонійного включення менеджера освіти в систему соціальних відносин з колективом, який реалізує плани і програми щодо задоволення своїх потреб, керівник має засвоїти систему зовнішніх настанов-регламентів (соціальних норм) для забезпечення координації й субординації своїх дій у взаємодії з колективом у процесі задоволення власних потреб і потреб організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. За результатами аналізу наукових теорій та концепцій виявлено, що соціальне становлення особистості менеджерів освітніх організацій суттєво впливає на всі сфери її життєдіяльності. Науковці підкреслюють значущість культури управління в освіті як складної соціальної системи, котра за допомогою знаково-символічних, ціннісно-пізнавальних та синтетичних елементів спрямовує, координує та регулює соціальну діяльність персоналу, а перш за все вказує на активізацію нормативно-ціннісного становлення управлінця, його духовного розвитку, інтеріоризацію соціальних норм та цінностей суспільства й формування власної системи соціальних норм.

2. На основі аналізу літератури та власних міркувань визначено поняття «соціальні норми», яке на сьогодні залишається суперечливим та неоднозначним (схильність відчувати, мислити та діяти певним чином у широкому спектрі ситуацій). Соціальна норма – це офіційні й неофіційні стандарти, правила поведінки, вимоги, побажання, очікування в рамках соціальної дії для досягнення особистих цілей, що підпорядковані суспільним цілям відповідно до цінностей певної культури і формування єдності суспільства (організації).

При цьому схильність до прояву негативних соціальних норм у керівників – складна, але цілісна складова особистості, яка представлена сукупністю стійких емоційних, когнітивних, поведінкових та вольових утворень, пов'язаних з усвідомленням відповідальності за власні прийняті рішення і життя в цілому. Проте гармонічна соціальна норма не відображає стійких відмінностей психології керівників. Щоб примусити керівника підпорядковуватись соціальним нормам, які обмежують його свободу, необхідно культивувати у нього почуття, прагнення, що призведуть до бажання підпорядковуватися законам суспільства, враховуючи унікальні людські потреби. У ході дослідження визначені кола рис професіоналізму керівника, до якого належать: здатність до виявів гуманізму, поваги, справедливості, визнання прав людини; усвідомлення того, що управлінська діяльність потенційно володіє морально-виховними можливостями.

3. Відповідно до суспільних та індивідуальних цінностей керівник дає оцінку навколишній дійсності, своїм і чужим рішенням та діям. Нормативно-ціннісне ставлення доповнює й збагачує мотивацію трудової діяльності, оскільки у процесі праці керівник мотивує свою поведінку потребами та інтересами і прийнятою системою цінностей.

4. Нами визначено основні блоки дії соціальних норм особистості менеджера під впливом внутрішнього й зовнішнього середовищ, навчального процесу, трансформаційних процесів суспільства; організації, персоналу й технології, які охоплюють ринок освітніх послуг та соціальне й екологічне оточення організації.

5. Аналіз теоретико-методологічних та емпіричних досліджень з проблематики прояву соціальних норм дозволив виявити визначальну роль психологічних особливостей управлінця стосовно ефективності прийнятих управлінських рішень, які представляють особливий практичний інтерес. Ефективність прийнятих управлінських рішень багато в чому залежить від логічного ланцюжка міркувань, аналізу аргументів та емоційно-мотиваційних факторів, що впливають на прийняття рішень. Для підняття соціального управління на новий рівень реалізації цієї задачі необхідною є не лише відповідна матеріальна база, але й високий потенціал учасників управлінських комунікацій, рівень організації управління, дієвість соціальних норм. Менеджер, перш ніж приймати рішення, має випробовувати кілька варіантів, щоб визначити, який з них найбільш вигідний для даної ситуації. Менеджер може використовувати правила, які допоможуть істотно полегшити прийняття розумних рішень, і зокрема підготовку їх. Означені зв'язки є недостатньо вивченими і потребують глибшого емпіричного дослідження.

Положення та результати, викладені у РОЗДІЛІ I подано у таких роботах автора:

1. Шаумян О.Г. Духовність менеджерів освіти як чинник гуманізації управління // Вісник Інституту розвитку дитини: збірник наукових праць. – К.: Видавництво Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова, 2011. – Вип. 14. - С. 160-165. - (Серія: Філософія, педагогіка, психологія).

2. Шаумян О.Г. Особливості конкурентоздатності особистості менеджера освітньої організації // Актуальні проблеми психології: Психологія особистості. Психологічна допомога особистості / за ред. С.Д. Максименка, М.В. Папучі. – К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка, 2011. - Вип. 4. – Ч. 2. – 388с. – С. 321-327.

3. Шаумян О.Г. Розуміння сутності соціальних норм, що впливають на менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень // Актуальні проблеми психології: Етнічна психологія. Історична психологія. Психолінгвістика / За ред. С.Д. Максименка, М.-Л. А. Чепи. – Ніжин: видавництво НДУ ім. М. Гоголя, 2010. – Т. IX. – Ч. 5. – 359 с. – С.354 – 358.

4. Шаумян О.Г. Соціальні аспекти підготовки майбутніх управлінців // Теорія і практика державного управління. Збірник науково-практичних статей за 2010 рік. – Кіровоград: Державний навчальний заклад «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації, 2011. – С. 158 – 163.

5. Шаумян О.Г. Соціальні норми менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень як невід’ємний чинник гуманізації управління // Творча спадщина В.А. Роменця: сучасний погляд / Матеріали круглого столу (м. Київ, 18 травня 2011 р.). – Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2011. – С. 57 – 58.

6. Шаумян О.Г. Соціальні норми менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень як невід’ємний чинник гуманізації управління // Провідні ідеї в українській психологічній думці: історія і перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 21 листопада 2012 р.). – Ніжин: ПП Лисенко, 2012. – С. 95 – 96.

7. Szaumian O. Badanie norm socjalnych wpływających na menadżerów edukacji w procesie podejmowania decyzji // Innowacyjność. Studia-badania-egzemplifikacje - Leader-Great Publishers 2011 - Wydanie pierwsze. – ISBN: 978-83-61977-20-9. – Łódź: Leader-Great Publishers, Wydawnictwo Fundacji EMANUEL, 2011 – S. 56-67.

8. Shaumian O. A research of social norms that affect educational managers in the process of decision making // Innovativeness at the beginning of XXI century. Studies – Researches – Egzemplifikacje. - First Edition. – ISBN: 978-1-4276-5321-5. – USA: ECKO House Publishing, 2011. – P. 42 – 55.

РОЗДІЛ 2. ОПТИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНИХ НОРМ ТА ЦІННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Методологічний апарат експериментального дослідження

На сучасному етапі розвитку психологічної науки особливої актуальності набуває проблема психодіагностики особистості менеджера освітньої організації. Нинішні умови життя диктують напрями реалізації особистості менеджера в процесі діяльності, прийняття різного роду управлінських рішень. Соціальні трансформації в Україні передбачають посилення ролі особистості менеджера в організації, значущості його активності, манери поведінки, мистецтва мислити чітко, лаконічно й грамотно, вміння діяти в складних ситуаціях, вміння взаємодіяти з різними людьми, намагання продуктивно працювати на добробут організації. Все це вимагає подальшого формування вмінь і навичок менеджера в звичайних і кризових умовах. Специфіка складності вивчення дії соціальних норм управлінця освітньої організації в процесі прийняття управлінських рішень обумовлена тим, що в межах соціальної психології та менеджменту не існує конкретного методичного інструментарію для діагностики цього феномена. Спираючись на вищезазначене, ми намагалися підібрати та апробувати методи психодіагностики вивчення соціальних норм особистості менеджера освіти в процесі прийняття управлінських рішень.

Аналізуючи загальний стан методичного арсеналу вивчення соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень, зауважимо,

що він є досить обмеженим. Нагадаємо, що зазначений напрям є маловивченим як зарубіжною, так і вітчизняною наукою, а тому психологічна практика й практика менеджменту не забезпечена достатнім експериментально-діагностичним матеріалом.

Дослідження соціальних норм менеджерів освіти та їх прояву в процесі прийняття управлінських рішень передбачає поетапне виконання методичної і процедурної частин. Методична частина поєднує у собі теоретичний етап дослідження та етап розробки методики експерименту. На теоретичному етапі дослідження відбувалась постановка проблеми та визначення мети дослідження, його об'єкта і предмета, а також окреслення завдань і вироблення головної гіпотези; ознайомлення зі станом розробки досліджуваної нами проблеми у психологічній науці. Етап розробки методики експерименту полягав у розробці методичного апарату, а також у плануванні способів методичної обробки отриманих емпіричних даних.

Процедурна частина дослідження поділяється на власне експериментальний та аналітичний етапи. Структура експериментального етапу складається з експериментальної ситуації, експериментального фактора та експериментального об'єкта. На аналітичному етапі здійснювався кількісний та якісний аналіз результатів дослідження, їх наукова інтерпретація, формулювання висновків, розробка рекомендацій.

Досягнення мети здійснювалося у процесі виконання завдань шляхом перевірки гіпотези, яка ґрунтувалась на тому, що соціальні норми визначаються комплексом біопсихосоціальних детермінант у контексті довготривалого переживання позитивного й негативного психічного стану. Зміна полярності детермінант сприятиме перетворенню останніх на детермінанти подолання соціальної ізоляції у керівників.

Гіпотеза дослідження обумовила розробку структури експерименту і підбір відповідних методик, валідність яких перевірялася на наступному, власне експериментальному етапі, завданням якого було вивчення особливостей соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень.

З метою зменшення суб'єктивності отриманих даних та для досягнення їх більшої вірогідності наше експериментальне дослідження базувалось на таких принципах: цілісність, комплексність, застосування взаємодоповнюючих методик, єдність якісного та кількісного аналізу, використання адекватних статистичних методів.

Експериментальну ситуацію склали керівники, студенти, колектив та їх оточення, у якому відбувається становлення, розвиток і формування особистісних особливостей. Експериментальним чинником визначено сукупність психологічних характеристик управлінця, а також міжособистісні стосунки з найближчим оточенням. Експериментальним об'єктом є процес розвитку і формування особистісних властивостей.

Експериментальне дослідження здійснювалося у три етапи. Перший етап дослідження передбачав визначення особливостей прояву мотивації досягнення успіху керівниками та впливу соціальних норм на цінності і складові самоактуалізації. На другому етапі проводився аналіз феномена соціальної норми як особистісної властивості управлінця, в тому числі передумов її виникнення. Третій етап дослідження охоплював висвітлення та систематизацію емпіричних даних щодо специфіки соціальних норм та їх детермінант, що дозволило залучити зазначені показники до програми формування успішного менеджера освіти, спрямованого на гуманізацію управління, а також до моделі психопрофілактики подолання соціальної ізоляції і гармонічного розвитку особистості управлінця.

Для участі в дослідженні була сформована вибірка: 102 особи (віком від 18 до 70 років) мешканці м. Кіровограда і Кіровоградської області, з них керівники різних рівнів управління - 62 особи. Формування вибірки відбувалось за трьома емпіричними групами: студенти; управлінці, стаж роботи яких до 5 років; управлінці, стаж роботи яких більше 5 років. В емпіричну групу 1 входили студенти – за ознакою схильність до управління (n=40 чол.), емпіричну групу 2 склали молоді управлінці зі стажем роботи до 5 років, здебільшого нижчого і середнього рівня управління (n=30 чол.), емпірична

група 3 – управлінці зі стажем управління більше 5 років, представники різних рівнів управління (n=32 чол.).

Дослідження проводилось протягом 2010-2011 року на базі Кіровоградського педагогічного університету імені Володимира Винниченка, Кіровоградського національного технічного університету, Кіровоградського кібернетико-технічного коледжу, шкіл області, міського департаменту з управління освіти і гуманітарних питань. Соціально-економічний рівень життя всіх респондентів визначено як достатній. Для отримання більш якісного результату дослідження проводилось у першій половині тижня та на другій або третій парі (приблизно з десятої години ранку до першої години дня), що обумовлено піками біологічної активності студентів та менеджерів освіти, підвищеною або нормальною працездатністю. Досягнення основної мети експериментального дослідження забезпечувалося комплексним підбором методик, які дозволяли отримувати необхідну інформацію і водночас підтверджувати її достовірність та надійність.

Констатувальний експеримент нашого психологічного дослідження був побудований на вивченні особистості керівника освітньої організації (удосконалення організаційної діяльності менеджера як основи його духовної сфери, об'єктивація соціальних установок особистості в процесі прийняття управлінських рішень, опосередкованість соціальних функцій особистості, узгодженість соціальних установок особистості) та включав три етапи:

- по-перше, вивчення мотивації досягнення успіху управлінцями в освітніх організаціях, зокрема надії на успіх (позитивної мотивації) та боязні невдачі (негативної мотивації) а також визначення чистої надії як успіху при виконанні професійних обов'язків менеджерами освіти в цілому та за рівнями управління;

- по-друге, виявлення зумовленості впливу соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень на цінності особистості в цілому та за рівнями управління із проведенням кореляційного аналізу;

- по-третє, визначення дії соціальних норм управлінця в процесі прийняття управлінських рішень на аспекти самоактуалізації особистості, з

одного боку, як особистісних особливостей керівників, а з іншого, як специфічних особливостей їх організаційної діяльності в цілому та за рівнями управління із проведенням кореляційного аналізу;

- по-четверте, з'ясування інших напрямків впливу на особистість менеджера, а саме: схильності до подолання соціальних норм, етичного рівня, самоконтролю, рівня соціальної ізолюваності, мотиваційних тенденцій – прагнення до людей та боязнь бути неприйнятним, стиль керівництва колективом;

- по-п'яте, проведення крос-культурного дослідження з метою з'ясування впливу соціальних норм у процесі прийняття управлінських рішень на менеджерів освіти слов'янської ментальності – українців і поляків, зокрема виокремлення визначальної дії соціальних норм на цінності та складові самоактуалізації особистості, характеру схильності до подолання соціальних норм, визначення таких мотиваційних тенденцій, як прагнення до людей та боязнь бути неприйнятним, самоконтролю, етичного рівня та рівня соціальної ізолюваності, стилю керівництва за етнічним аспектом, обґрунтування мотивації досягнення у керівників. Отже, для досягнення цілей дослідження застосовувався комплекс психодіагностичних методик, який складався із блоків:

I блок – вивчення мотивації досягнення успіху управлінцями освітньої організації: діагностика мотивації Г. Гекгаузена (див. додаток А1) [176];

II блок – вивчення впливу соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень на цінності особистості: методика для вивчення цінностей особистості Ш. Шварца (див. додаток А2, А3, А4) [88];

III блок – вивчення дії соціальних норм менеджерів в процесі прийняття управлінських рішень на аспекти самоактуалізації особистості, діагностика самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної (див. додаток А5) [228];

IV блок – з'ясування інших напрямків впливу на особистість менеджера: методика Ю. Клейберга «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил», тест на етику організації L. Rein, експрес-діагностика рівня соціальної ізолюваності особистості Д. Рассела і М. Фергюссона, тест «Яка у

Вас репутація?», опитувальник афіліації А. Мехрабіана, методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова (див. додатки Б1, Б2, Б3, Б4, В1, В2) [40; 92; 145; 228];

V блок – крос-культурне дослідження: діагностика мотивації Г. Гекгаузена, методика для вивчення цінностей особистості Ш. Шварца, діагностика самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної, методика Ю. Клейберга «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил», тест на етику організації L. Rein, експрес-діагностика рівня соціальної ізольованості особистості Д. Рассела і М. Фергюссона, тест «Яка у Вас репутація?», опитувальник афіліації А. Мехрабіана, методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова (див. додатки А1, А2, А3, А4, А5, Б1, Б2, Б3, Б4, В1, В2) [40; 88; 92; 145; 176; 228].

У відповідності із завданнями дослідження методики було розподілено за блоками, що відображено у додатках. Таким чином увійшли, а саме:

I блок – методики, котрі діагностували особливості мотивації, вивчення цінностей та аспектів самоактуалізації особистості (А1, А2, А3, А4, А5, А6, А7);

II блок – методики, які висвітлюють прояв норм в управлінській діяльності (Б1, Б2, Б3, Б4);

III блок – методики, що розкривають афіліацію та стиль керівництва колективом (В1, В2, В3, В4).

Отримані експериментальні результати опрацьовувалися згідно з вимогами статистичного аналізу з якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням. У роботі використовувалися методи факторного аналізу, комп'ютерної обробки статистичного методу кореляційного аналізу, статистичного аналізу отриманих даних та якісної інтерпретації результатів дослідження.

Блок I – вивчення мотивації досягнення успіху управлінцями освітньої організації.

Діагностика мотивації Г. Гекгаузена - це проєктивна методика, метою якої є вивчення мотивації досягнення [176]. Друга назва цього тесту — методика ТАТ

У таблицю вносяться дані за всіма шістьма картинками. Визначення домінуючого мотиву («НУ» чи «БН») відбувається через співставлення суми балів по «НУ» (надія на успіх) та суми балів по «БН» (боязнь невдачі). Обидві вказані величини дозволяють, крім того, отримати два похідних показника. Їх сума дає «загальну мотивацію», що, по суті, відображає силу мотивації досягнення (СМ):

$$СМ = НУ + БН \quad (2.1)$$

Різниця цих мотиваційних тенденцій дає так звану «чисту надію»:

$$НЧ = НУ - БН \quad (2.2)$$

Показники «сили мотивації» (СМ) та «чистої надії» (НЧ) отримуються з сум різних категорій, котрі викликані кожною з картинок, а також з сум однакових категорій, котрі викликані різними картинками.

II блок – вивчення впливу соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень на цінності особистості. Методика для вивчення цінностей Ш. Шварца є шкалою для виміру значущості десяти типів цінностей, а саме:

- влада (Power) – соціальний статус, домінування над людьми й ресурсами;
- досягнення (Achievement) – особистий успіх у відповідності з соціальними стандартами;
- гедонізм (Hedonism) – насолода чи чуттєве задоволення;
- стимуляція (Stimulation) – хвилювання й новизна;
- самостійність (Self-Direction) – самостійність думки й дії;
- універсалізм (Universalism) – розуміння, терпимість і захист благополуччя всіх людей й природи;
- доброта (Benevolence) – збереження і покращення добробуту близьких людей;
- традиція (Tradition) – повага та відповідальність за культурні і релігійні звичаї й ідеї;
- конформність (Conformity) – стримання дій і спонукань, котрі можуть завдати шкоди іншим та не відповідають соціальним очікуванням;
- безпека (Security) – безпека і стабільність суспільства, відносин, власна

безпека [88].

Опитувальник складається з двох частин, що відрізняються процедурою проведення. Перша частина опитувальника («Огляд цінностей») надає можливість вивчити нормативні ідеали, цінності особистості на рівні переконань, а також структуру цінностей, котра найбільш впливає на всю особистість у реальній соціальній поведінці (див. додаток А2, А3).

Друга частина опитувальника («Профіль особистості») вивчає цінності на рівні поведінки, тобто індивідуальні пріоритети, котрі найбільш часто проявляються в соціальній поведінці особистості (див. додаток А4).

Різниця показників за типами цінностей у цих двох частинах опитувальника, що характеризують два рівня функціонування цінностей, відображає ціннісний тиск, котрий здійснюється, з одного боку, через соціалізацію і, з іншого боку, за допомогою референтної групи та традицій.

Опитувальник Ш. Шварца передбачає самостійну роботу з ним випробовуваного і може застосовуватися як індивідуально, так і в групі.

Перша частина опитувальника («Огляд цінностей») являє собою два списки слів, що характеризують у сумі 57 цінностей. Всі вони мають чітку мотиваційну ціль і є в тій чи іншій мірі значущими для різних культур.

У першому списку містяться термінальні цінності, що виражені у вигляді іменників. У другому списку подані інструментальні цінності, що виражені у вигляді прикметників.

Респонденту пропонується оцінити ступінь важливості кожної цінності як керуючого принципу його життя. Використовується оціночна шкала від -1 до 7. Чим вищий номер в діапазоні (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), тим більш важливою уявляється йому ця цінність. При цьому слід орієнтуватися на такі значення відміток:

- відмітка -1 характеризує цінності, що протилежні Вашим принципам;
- відмітка 0 свідчить, що цінність цілком неважлива, не є керуючим принципом Вашого життя;
- відмітка 3 означає, що цінність важлива;
- відмітка 6 означає, що цінність дуже важлива;

- відмітка 7 характеризує цінності вищої значущості, зазвичай, таких цінностей не повинно бути більше двох.

У другій частині опитувальника («Профіль особистості») представлений перелік із 40 описів людини, що відповідають тому чи іншому з 10 типів цінностей. Респонденту слід оцінити, в якій мірі описана в опитувальнику людина схожа чи не схожа з ним. Використовується шкала з п'яти позицій: від «дуже схожа на мене» до «зовсім не схожа на мене». Виконання опитувальника не обмежене в часі.

Методика дає кількісний вираз значущості кожного з десяти мотиваційних типів цінностей на двох рівнях:

- на рівні нормативних ідеалів;
- на рівні індивідуальних пріоритетів.

Обробка результатів проводиться шляхом співвіднесення відповідей досліджуваних з ключем (див. додаток А6). У ньому вказані номери пунктів обидвох частин опитувальника, що відповідають кожному типу цінностей. Середній бал за даним типом цінностей показує ступінь її значущості.

При обробці першого розділу опитувальника – «Огляд цінностей» (рівень нормативних ідеалів) – результати за списками 1 і 2 сумуються.

Перед підрахунком результатів другого розділу опитувальника – «Профіль особистості» - слід перевести шкалу опитувальника в бали. Ключ для переведення відповідей респондентів у бали наводиться нижче:

- «дуже схожа на мене» - 4 бали;
- «схожа на мене» - 3 бали;
- «в деякій мірі схожа на мене» - 2 бали;
- «трохи схожа на мене» - 1 бал;
- «несхожа на мене» - 0 балів;
- «зовсім не схожа на мене» - -1 бал.

За первинної обробки даних по кожній з частин опитувальника («Огляд цінностей» і «Профіль особистості») обчислюється середній бал для вибраних респондентами відповідями у відповідності з ключем (див. додаток А6). Обробка проводиться окремо для кожного з 10 типів ціннісних орієнтацій.

Величина цього середнього бала по відношенню до інших дозволяє говорити про ступінь значущості цього типу цінностей для респондента.

Слід звернути увагу, що дані, отримані за першою і другою частинами опитувальника, зазвичай, не співпадають, тому що ціннісні орієнтації особистості на рівні нормативних ідеалів не завжди можуть реалізовуватися в поведінці внаслідок обмеження можливостей людини, групового тиску, дотримання визначених традицій, наслідування зразків поведінки та інших причин.

У відповідності з середнім балом за кожним типом цінностей встановлюється їх рангове співвідношення. Кожному типу цінностей присвоюється ранг від 1 до 10. Перший ранг надається типу цінностей, що має найбільший середній бал, десятий – що має найменший середній бал. Ранг від 1 до 3, що отримали відповідні типи цінностей, характеризує їх високу значущість для респондента. Ранг від 7 до 10 свідчить про низьку значущість відповідних цінностей.

Разом з тим цінності особистості утворюють динамічну систему, тому є доцільним вивчення характеру впливу соціальних норм менеджерів освіти на цінності особистості за допомогою підрахування коефіцієнтів кореляції. Значимість коефіцієнтів дозволяє міркувати про наявність статистичного значущого зв'язку між соціальними нормами та цінностями особистості.

III блок – вивчення дії соціальних норм менеджерів у процесі прийняття управлінських рішень із аспектами самоактуалізації особистості

Діагностика А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної самоактуалізації особистості характеризує шкали для вивчення складових самоактуалізації особистості. Опитувальник є багатовимірним психодіагностичним інструментом. Згідно з інструкцією, досліджуваним пропонується оцінити запропоновані твердження й обрати з двох варіантів за першим спонуканням те, що краще відображає думки чи узгоджується з уявленнями респондента (див. додаток А5) [228].

Опитувальник включає такі шкали.

Шкала 1 - орієнтація в часі.

Шкала 2 – цінності.

Шкала 3 - погляд на природу людини.

Шкала 4 - потреба в пізнанні.

Шкала 5 - креативність.

Шкала 6 - автономність.

Шкала 7 – спонтанність.

Шкала 8 – саморозуміння.

Шкала 9 – аутосимпатія.

Шкала 10 – контактність.

Шкала 11 - гнучкість у спілкуванні.

Обробка результатів обчислюється згідно з ключем (див. додаток А7).

Максимально можна отримати 15 балів за кожною шкалою. Шкали № 1, 3, 4, 8, 10, 11 містять 10 пунктів, а інші – по 15. Для отримання порівняльних результатів кількість балів за зазначеними шкалами слід помножити на 1,5.

Останнім кроком є інтерпретація результатів та висновки:

0-5 балів – низький рівень розвитку складової самоактуалізації;

6-10 балів - середній рівень розвитку складової самоактуалізації;

11-15 балів - високий рівень розвитку складової самоактуалізації.

Крім цього, за первинної обробки даних по кожній складовій самоактуалізації особистості обчислюється середній бал для вибраних респондентами відповідей у відповідності з ключем. Обробка проводиться окремо для кожної з 11 складових самоактуалізації особистості. Величина цього середнього бала по відношенню до інших дозволяє говорити про ступінь значущості цієї складової самоактуалізації особистості для респондента.

У відповідності з середнім балом за кожною складовою самоактуалізації особистості встановлюється їх рангове співвідношення. Кожній складовій самоактуалізації присвоюється ранг від 1 до 11. Перший ранг присвоюється складовій самоактуалізації, що має найбільший середній бал, одинадцятий – що має найменший середній бал. Ранг від 1 до 3, що отримали відповідні складові самоактуалізації, характеризує їх високу значущість для респондента. Ранг від 8 до 11 свідчить про низьку значущість відповідних цінностей.

Разом з тим окремі складові самоактуалізації утворюють динамічну систему, тому є доцільним вивчення характеру впливу соціальних норм менеджерів освіти на складові самоактуалізації за допомогою підрахування коефіцієнтів кореляції. Значимість коефіцієнтів дозволяє зробити висновок про наявність статистичного значущого зв'язку між соціальними нормами та складовими самоактуалізації.

IV блок – з'ясування інших напрямків впливу на особистість менеджера.

Методика Ю. Клейберга «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил» - різновид опитувальника схильності до подолання соціальних норм (див. додаток Б1) [92]. Згідно з інструкцією, респондентам пропонується відповісти «так» чи «ні» на кожне із 20 запропонованих запитань опитувальника. Отримані результати зіставляються з ключем. Кожна відповідь у разі збігу з ключем оцінюється в один бал. За кількістю набраних балів визначається рівень схильності до подолання соціальних норм і правил.

Інтерпретація результатів виглядає так:

0-4 – низький рівень схильності до подолання соціальних норм і правил;
 5-15 – середній рівень схильності до подолання соціальних норм і правил;
 16-20 – високий рівень схильності до подолання соціальних норм і правил.

Тест на етику організації L. Rein визначає систему цінностей управлінця (див. додаток Б2). Передбачає відповіді на ділові ситуації з кодуванням та оцінкою в балах, зокрема:

-цілком згодний - 3 бали;
 -згодний – 2 бали;
 -не згодний – 1 бал;
 -цілком не згодний – 0 балів [145] .

Отримана сума балів обумовлює таку оцінку результатів:

0-10 балів – високий етичний рівень;
 11-15 балів – допустимий етичний рівень;
 16-25 балів – середній етичний рівень;
 26-35 балів – потребує морального вдосконалення;

36-44 балів – відбувається швидке падіння в прірву;

45 балів – слід обережати цінні речі від самого себе.

Експрес-діагностика Д. Рассела і М. Фергюссона рівня соціальної ізольованості особистості висвітлює особистість управлінця в процесі професійної діяльності, координації роботи персоналу і розподілу завдань різного рівня складності; емпатію з підлеглими та інші чинники (див. додаток Б3) [228]. Згідно з інструкцією слід відповісти на 20 тверджень з точки зору частоти їх прояву в житті за допомогою варіантів відповідей:

-«часто» - 3 бали;

-«іноді» - 2 бали;

-«рідко» - 1 бал;

-«ніколи» 0 балів.

Максимально можливий показник соціальної ізольованості – 60 балів.

Інтерпретація результатів і висновки:

41-60 балів - високий ступінь соціальної ізольованості;

21-40 балів - середній ступінь соціальної ізольованості;

0-20 балів - низький ступінь соціальної ізольованості.

Тест «Яка у Вас репутація?» показує, наскільки є ідеальною репутація керівника (див. додаток Б4) [40]. Ділова людина має піклуватися про власний імідж. Тест виявляє, що бездоганною є репутація управлінця, котрий має чіткий самоконтроль, співвідносить власну поведінку з загальноприйнятими нормами, викликає почуття поваги в оточуючих, при цьому завжди залишається своєрідною особистістю. За інструкцією, респондентам пропонується вибрати одну з трьох відповідей на кожне із 10 запитань опитувальника. Отримані дані співставляються з ключем. Інтерпретація результатів опитувальника така:

- за відповіді «а» на запитання 3, 4, 5, 8, 10 нараховується по 2 бали;

- за відповіді «b» на кожне запитання нараховується по 1 балу;

- за відповіді «с» на запитання 1, 2, 6, 7, 9 нараховується по 2 бали.

Сума балів за 10 запитань опитувальника формує уявлення про рівень самоконтролю, що базується на чітко усвідомлених цілях і мотивах поведінки,

підключанні про власну суспільну репутацію, намаганні виконувати соціальні обов'язки.

Опитувальник афіліації А. Мехрабіана характеризує потребу управлінця в установленні, збереженні та зміцненні добрих стосунків з людьми (див. додаток В1) [228]. Індивід, що має таку потребу, постійно прагне до людей і отримує задоволення від емоційного спілкування з ними, а також у людських стосунках бачить один з головних сенсів існування. Іноді ця потреба стає для людини настільки значущою, що перевищує інші. Афіліація для людей педагогічної професії, особливо для керівників, повинна бути однією з головних потреб, хоча б не поступатися задоволенню тих потреб, що роз'єднують людей. Згідно з інструкцією необхідно виразити ступінь згоди з кожною позицією за допомогою такої шкали:

- цілком згодний - + 3;
- згодний - + 2;
- скоріше згодний, ніж не згодний - + 1;
- ані так, ані ні - 0;
- скоріше не згодний, ніж згодний - -1;
- не згодний - - 2;
- цілком не згодний - - 3.

Опитувальник складається з двох частин: прагнення до людей (30 позицій) та боязнь бути неприйнятним (32 позиції). Оцінює мотиваційні тенденції, які функціонально взаємопов'язані з потребою афіліації.

Оцінка результатів зазначених частин опитувальника визначається за допомогою ключа і перевірних оціночних шкал (див. додаток В3).

Методика В. Захарова та А. Журавльова «Стиль керівництва колективом» складається із 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва й колективу, ділові якості керівника (див. додаток В2). Методика спрямована на визначення стилю керівництва управлінця. Застосування методики не потребує індивідуального тестування. Відповідно за інструкцією, кожна група складається з трьох тверджень, зазначених буквами а, б, с.

Респонденту слід вибрати одне твердження, котре в найбільшій мірі відповідає його думці про керівника і відмітити знаком «+» під відповідною буквою [228].

Обробка результатів обчислюється за ключем (див. додаток В4). Кількість балів підраховується за кожним з трьох компонентів, а саме: директивним, попустительським й колегіальним. Максимальний бал визначає стиль керівництва.

V блок – крос-культурне дослідження:

У крос-культурному дослідженні представників слов'янської ментальності використовуються всі вищезазначені методики.

Підібраний комплекс психодіагностичних методик обраний нами як оптимальний варіант для досягнення поставлених завдань дисертаційного дослідження.

Таким чином, розроблений нами методичний апарат констатувальної частини вивчення соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень передбачає поетапність і комплексність у реалізації емпіричного дослідження.

2.2. Взаємозв'язок ефективності прийняття управлінських рішень та рівня розвитку соціальних норм, цінностей менеджера освіти

Соціальні норми при прийнятті управлінських рішень як властивість особистості виявляється у всіх керівників, проте міра їх впливу залежить від рівня професійної культури менеджера освіти, що, у свою чергу, визначає прояви та обумовлює особливості. Тобто дія соціальних норм у процесі діяльності управлінця є беззаперечною складовою особистості, що пояснюється адекватною роботою адаптивних і саморегулятивних механізмів. Таким чином, необхідним є визначення рівня розвитку моральних цінностей, а відтак і психологічних особливостей та проявів, для виявлення сфери впливу соціальних норм управлінця освіти під час прийняття управлінських рішень на ефективність діяльності організації.

Отже, першим етапом емпіричного дослідження було вивчення мотивації досягнення успіху управлінцями в освітніх організаціях.

Для визначення рівня мотивації успіху управлінцями в освітніх організаціях провідним психодіагностичним інструментом ми обрали діагностику мотивації Г. Гекгаузена. Діагностика за тестом Г. Гекгаузенем є деталізованою, що дозволяє виявити рівень позитивної (надії на успіх) та негативної (боязнь невдачі) мотивацій, а також встановити чисту надію на успіх з більшою точністю, ніж решта мотиваційних методик. Дані можна побачити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати за методикою Г. Гекгаузена (шкала «Надія на успіх»)

Категорії аналізу	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років		
	жінки	чоло-віки	разом	жінки	чоло-віки	разом	жінки	чоло-віки	разом
1. Потреба досягнення успіху	24	19	22	10	12	11	14	10	14

2. Інструментальна діяльність, спрямована на досягнення успіху	30	41	33	39	38	39	38	50	38
3. Очікування успіху	16	19	17	16	15	16	21	10	20
4. Похвала як результат високого досягнення	6	5	6	12	4	8	4	10	5
5. Позитивний емоційний стан, пов'язаний з роботою	12	8	11	9	19	12	15	10	15
6. Тема успіху	12	8	11	14	12	14	8	10	8
Усього:	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Діагностика об'єктивує та доповнює результати за рахунок визначення втручання у сферу переживань управлінця в процесі виконання безпосередньо професійних обов'язків. А результати, отримані за допомогою тесту Г. Гекгаузена, дозволяють одержати дані про реальний емоційний та психологічний стани, які не проходили крізь фільтр свідомості управлінця, тобто є безпосередньою проекцією підсвідомої реальності.

Узагальнені результати діагностики мотивації за тестом Г. Гекгаузена дають можливість говорити про наявну потребу в успіху у студентів як майбутніх управлінців, а саме: у жінок - 24 %, у чоловіків - 19 %. А разом у досліджуваних цієї групи спостерігається 22 %, що говорить про наявну тенденцію до успіху як у жінок, так і в чоловіків. Низький рівень потреби в успіху спостерігається у другій групі – стаж роботи до 5 років, зокрема: у жінок - 10 %, у чоловіків - 12 %, разом по другій групі 11 %. Важливішим для цієї групи стає якісне виконання роботи, аніж лише мати потребу в досягненні успіху. Рівень помірної потреби в успіху виявлено у третьої групі – стаж роботи більше 5 років. Так, у жінок цей показник сягає 14 %, у чоловіків - 10 %, в цілому по обстежуваній групі він складає 14 % як підтримання постійного тривалого успіху як у жінок, так і у чоловіків. Категорія «інструментальна діяльність, спрямована на досягнення успіху» менше виражена у студентів, зокрема даний показник

становить у жінок - 30 %, у чоловіків - 41%, а загалом по групі він складає 33 %. Це зумовлено вагомістю ефективного виконання роботи, особливо у чоловіків. У другій групі спостерігається стійка тенденція у жінок 39 %, у чоловіків 38 %, по другій групі 39 %, що свідчить про намагання виконати роботу керівниками ефективно. У третій групі вищеназвана категорія яскраво виражена у чоловіків - 50 %, що вказує на важливість ефективного виконання своєї роботи. У жінок вона склала 38 %, що говорить про необхідність успішного розвитку виконання роботи та її результату. В цілому по третій групі 38 %. У категорії аналізу «очікування успіху» простежується стійка тенденція у студентів й управлінців, стаж роботи яких до 5 років, в цілому у першій і другій групах ці показники склали відповідно 17 % і 16 %. Помірне зростання у жінок категорії «очікування успіху» виявлено у жінок зі стажем роботи більше 5 років (21 %), а у чоловіків помірне зменшення (10%), в цілому в третій групі дані показники склали 20 %. Очікування успіху як намагання особистості бути успішною, бачити себе здатною подолати будь-які перешкоди є досить важливим для усіх досліджуваних, особливо для керівників зі стажем роботи більше 5 років. Результати дослідження показали найнижчий рівень серед категорій аналізу шкали «Надії на успіх» у похвали як результаті високого досягнення, зокрема по групах досліджуваних: перша група – 6 %, друга – 4 %, третя – 5 %. Виявлено, що похвала є важливішою для жінок зі стажем роботи до 5 років (12 %) та для чоловіків зі стажем роботи більше 5 років (10 %). Похвала займає незначну питому вагу, але є необхідною складовою при виконанні обов'язків для створення позитивного емоційного стану працюючого і як наслідок може впливати на кінцевий результат діяльності. Окремо можна виділити категорію «похвала» для керівників-жінок зі стажем роботи до 5 років. Також невід'ємною складовою шкали «Надії на успіх» є позитивний емоційний стан пов'язаний з роботою. За даними тесту цей стан виявлений на такому рівні: у студентів він становить 11%, в управлінців зі стажем роботи до 5 років - 12 %, в управлінців зі стажем роботи більше 5 років - 15 %. Слід підкреслити більш суттєву цінність даної категорії для жінок: студентів - 12 % та зі стажем роботи більше 5 років - 15 %; а також для чоловіків зі стажем роботи до 5 років

- 19 %. За даними тесту, позитивний емоційний стан, пов'язаний з роботою, є стійким і майже однаково значущим для усіх респондентів через важливість сприятливих і доброзичливих відносин у процесі виконання роботи. Дослідження показало, що категорія «тема успіху» є провідною для першої і, особливо, другої груп, а саме: у студентів-жінок - 12 %, у студентів-чоловіків - 8%, в цілому по групі - 11 %; в управлінців зі стажем до 5 років у жінок - 14 %, у чоловіків - 12 %, в цілому по групі - 14 %. Таке незначне зростання свідчить про усвідомлення прагнень просування по службі до вищих рівнів управління, до іншого статусу. Спостерігається зменшення важливості даної категорії для управлінців зі стажем роботи більше 5 років, зокрема: у жінок - 8 %, у чоловіків - 10 %, в цілому по групі – 8 % через отримання бажаного, тобто як обіймання посад середнього або вищого рівня управління, досягнення, статусу, престижу.

Результати, отримані за допомогою диференційної діагностики Г. Гекгаузена, дозволяють говорити про наявність боязні невдачі, що представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати за методикою Г. Гекгаузена (шкала «Боязнь невдачі»)

Категорії аналізу	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років		
	жінки	чоло-віки	разом	жінки	чоло-віки	разом	жінки	чоло-віки	разом
1. Потреба запобігання невдачі	2	15	6	16	11	14	5	5	5

2. Інструментальна діяльність, спрямована на запобіганні невдачі	37	37	37	45	20	33	25	33	27
3. Невпевненість в успіху	19	4	15	5	9	7	10	0	7
4. Осуд і критика внаслідок недосягнення успіху	22	25	22	21	31	26	44	39	43
5. Негативні переживання, пов'язані з роботою	7	15	9	5	20	12	4	6	5
6. Невдача, якщо орієнтована на успіх поведінка зазнає поразки	6	4	5	3	0	1	0	6	2
7. Тема невдачі	7	0	6	5	9	7	12	11	11
Усього:	100	100	100	100	100	100	100	100	100

З таблиці 2.2 видно, що помірною є категорія «потреба запобігання невдач» у більшості респондентів першої та третьої груп. У студентів ця категорія активно проявлена у чоловіків - 15 %, у жінок вона складає лише 2 %, в цілому по першій групі маємо 6 %. В управлінців, стаж роботи яких більше 5 років, низький рівень даного показника зафіксовано по групі в цілому 5 % й зокрема у жінок та у чоловіків по 5 %. Більш значущою є потреба в запобіганні невдач для другої групи: у жінок - 16 %, у чоловіків - 11 %, в цілому по групі - 14 %. «Інструментальна діяльність, спрямована на запобігання невдач», є вираженою у всіх груп, особливо у майбутніх управлінців, що пов'язано з нечіткою для цього віку ідентифікацією себе в робочому процесі у студентів, які брали участь в експерименті, і по групі відповідно складає 37%. У другій групі виявлено більш вагомий рівень сприйняття в професійній роботі даної категорії аналізу. Так, у жінок - 45 %, що пояснюється відповідальним ставленням до виконання обов'язків, і достатньо високий рівень у чоловіків - 20 %, в цілому по групі 33 %. По третій групі зафіксовано високий рівень у жінок - 25% і дуже високий у чоловіків - 33% це пов'язано з реакціями діяти в

складних ситуаціях, в цілому по групі - 27%. Встановлено неоднорідні результати за категорією аналізу «непевненість в успіху». Так, у студентів: достатній рівень відстежується у жінок - 19%, що свідчить про недооцінювання власних можливостей у діяльності, низький у чоловіків - 4%, що показує впевненість у власних силах при виконанні роботи; разом по першій групі 15%. Управлінці зі стажем роботи до 5 років засвідчили низький рівень у жінок 5% та зростання категорії аналізу, в порівнянні зі студентами, у чоловіків до 9%, в цілому по другій групі - 7%. Ці дані свідчать про набуття практичних навичок і вмінь у професійній діяльності та набутий досвід виконання задач різного роду, а як наслідок - впевненість в успіху. В управлінців зі стажем роботи більше 5 років спостерігається зростання, у порівнянні з другою групою. Так, зокрема, він сягає у жінок до 10%, що вказує на намагання бути першими, що призводить до емоційного напруження через небажання стати другим і як наслідок до непевненості в успіху. У чоловіків 0% говорить про розуміння своєї діяльності (чого прагнуть отримати), ставлення до роботи та внутрішній спокій відносно усталеної репутації, авторитету тощо, в цілому по третій групі - 7%. Достатньо високими є показники категорії «осуду і критики внаслідок недосягнення успіху» у студентів: у жінок - 22%, у чоловіків - 25%, в цілому по першій групі зафіксовано 22%. З початком професійної діяльності зафіксовано зростання показника в управлінців зі стажем роботи до 5 років, зокрема: у чоловіків - 31%, незначне зниження категорії (на 1%) у жінок - 21%, в цілому по групі - 26%. Активне зростання, у порівнянні з другою групою, (на 23%) представлене у жінок до 44% та помірне зростання (на 8%) у чоловіків до 39%, в цілому по третій групі - 43%. Категорія аналізу «негативні переживання, що пов'язані з роботою» для усіх груп у жінок зменшується відповідно із підвищенням стажу роботи, зокрема у послідовності за групами: 7%, 5%, 4%. У чоловіків спочатку йде тенденція помірного зростання, якщо порівняти студентів із управлінцями зі стажем роботи до 5 років з 15% до 20%, а потім тенденція різкого зменшення «негативних переживань, пов'язаних з роботою», у порівнянні управлінців зі стажем роботи до 5 років з управлінцями зі стажем роботи більше 5 років, з 20% до 6%. Найнижчий рівень за результатами

дослідження посіла категорія «тема невдачі, коли діяльність спрямована на успіх зазнає поразки», особливо для другої й третьої груп в цілому відповідно по 1% і 2%. Для студентів зафіксовано низький рівень у жінок - 6% у чоловіків - 4%, в цілому по групі - 5%. Зростає зі стажем роботи і категорія «тема невдачі». Так, у студентів виявлено: у жінок - 7% та у чоловіків - відсутня, в цілому по першій групі - 6%. Спостерігається неоднозначна тенденція в управлінців зі стажем роботи до 5 років, у порівнянні зі студентами, зокрема: у жінок зменшення значущості категорії з 7% до 5%, а у чоловіків зростання категорії «теми невдачі» від 0% до 9%, в цілому по другій групі досліджуваних - 7%. Виявлена помірна тенденція зростання категорії «теми невдачі» для управлінців зі стажем роботи більше 5 років, у порівнянні з управлінцями зі стажем роботи до 5 років, зокрема: у жінок з 5% до 12%, у чоловіків з 9% до 11%, що свідчить про тривогу щодо неефективного виконання роботи в управлінців, в цілому по третій групі - 11%.

Сила мотивації визначена Г. Гекгаузенем за двома напрямками: надії на успіх та боязні невдач, кожна з категорій аналізу представлена за вибіркою в цілому за гендерним розподілом (рис. 2.1).

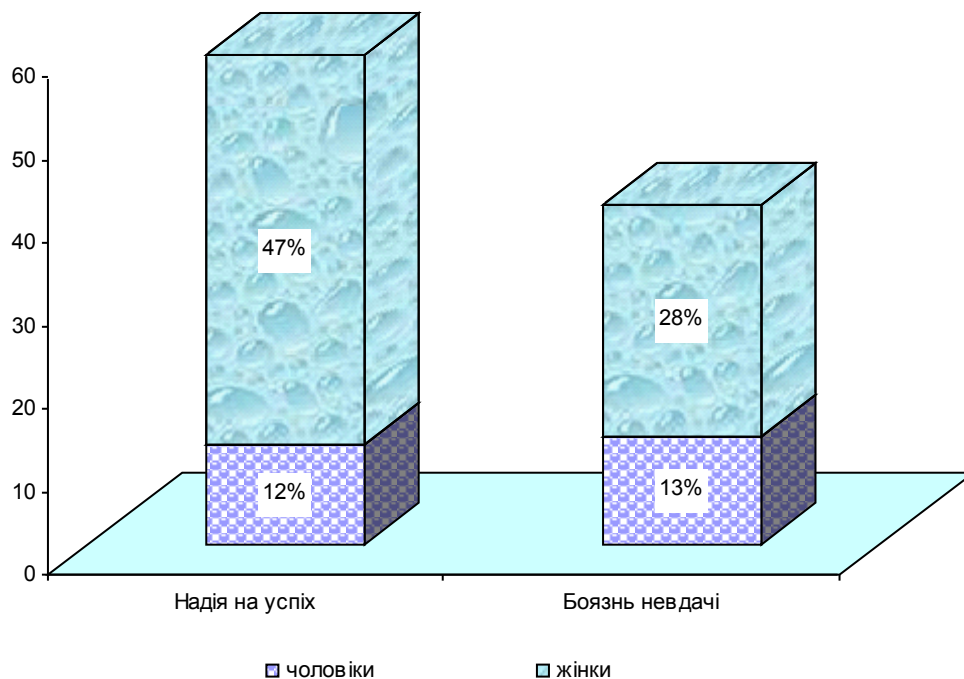


рис. 2.1 Сила мотивації за діагностикою Г. Гекгаузена

Отже, ми можемо говорити про високу достовірність і об'єктивність отриманих даних, які свідчать про переважання високого рівня боязні невдачі серед осіб вікової категорії – 18 – 70 років 41% досліджуваних, серед них жінки - 28%, чоловіки - 13%, але особливістю у чоловіків у силі мотивації є незначна градація цього показника. Можна констатувати також, що переважає надія на успіх (59%), характерним є високий показник у жінок різного віку (47%). Нижчим є, у порівнянні з боязню невдачі так (на 1%), є цей показник у чоловіків, зокрема він складає 12%.

Таким чином, сила мотивації в організаційному середовищі у менеджерів освіти є явищем беззаперечним, адже її прояви різною мірою спостерігаються у всіх респондентів віком 18 – 70 років. На жаль, прогностичні тенденції на особистісний розвиток осіб різного віку за умови постійного знаходження в кризових ситуаціях як економічного (глобальної кризи, криз за періоду незалежної України), так і соціального (криза в сфері освіти) характеру, професійної психологічної пасивності та особистісної бездіяльності управлінців щодо подолання проявів боязні невдачі і, навпаки, спрямування до надії на успіх є невтішними.

За діагностикою Г. Гекгаузена, різниця між мотиваційними тенденціями «надія на успіх» та «боязнь невдачі» є чиста надія, що подана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Чиста надія (за діагностикою Г. Гекгаузена)

Чиста надія	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років		
	жінки	чоло-віки	разом	жінки	чоло-віки	разом	жінки	чоло-віки	разом
нульова	38	10	31	35	11	27	4	0	4
від'ємна	6	20	10	6	56	23	22	80	32
позитивна	56	70	59	59	33	50	74	20	64
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Примітка:

- нульова – Надія на успіх = Боязнь невдачі;
- від'ємна – Надія на успіх < Боязнь невдачі;

- позитивна – Надія на успіх > Боязнь невдачі.

Спостерігається яскраво виражений показник нульової чистої надії у жінок серед студентів та управлінців зі стажем роботи до 5 років, відповідно 38% та 35%, що пов'язано з недосконалим знанням роботи, малою вірою у власні сили, бажанням швидкого просування по кар'єрних щаблях; у чоловіків цей показник представлений менше, відповідно 10% та 11%. У цілому по групах у менш досвідчених студентів нульова чиста надія вища, ніж в управлінців зі стажем роботи до 5 років, відповідно 31% та 27%. Управлінці зі стажем роботи більше 5 років мають незначну нульову чисту надію. Так, у жінок вона складає 4%, а у чоловіків взагалі відсутня, в цілому по групі - 4%. Показник від'ємної чистої надії активно проявляється у чоловіків із збільшенням стажу роботи, зокрема по групах: перша - 20%, друга - 56%, третя - 80%. Це пов'язано із складністю виживання організації в кризових ситуаціях, отже з роками зростає накопичення негативу й стресів. У жінок даний показник проявляється пасивно й без змін у студентів та в управлінців зі стажем роботи до 5 років 6%, а в управлінців зі стажем роботи більше 5 років, зокрема у жінок він активно зростає до 22%, що свідчить про надмірні психофізіологічні навантаження на вищих рівнях управління. В цілому по групах зростання чистої надії виглядає так: перша - 10%, друга - 23%, третя - 32%. Досить високою є позитивна чиста надія, особливо у жінок усіх представлених груп, зокрема у студентів - 56%, в управлінців зі стажем роботи до 5 років - 59%, в управлінців зі стажем роботи більше 5 років - 74%. У чоловіків вищезазначених груп спостерігається тенденція стрімкого пониження позитивної чистої надії від першої до третьої групи, а саме: перша - 70%, друга - 33%, третя - 20%. В цілому по групам відповідно позитивна чиста надія склала: по першій - 59%, по другій - 33%, по третій - 20%.

Чиста надія представлена за вибіркою в цілому, включаючи статеву належність відображена на рисунку 2.2.

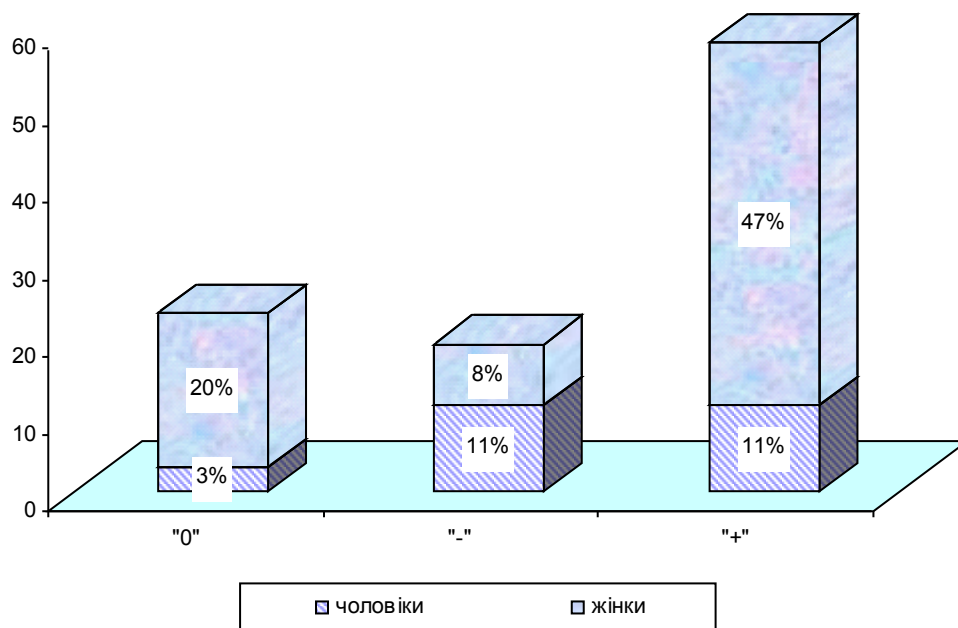


рис. 2.2 Чиста надія за діагностикою Г. Гекгаузена

Примітка:

- нульова – Надія на успіх = Боязнь невдачі;
- від’ємна – Надія на успіх < Боязнь невдачі;
- позитивна – Надія на успіх > Боязнь невдачі.

Отримані результати дозволяють говорити про наявну типологію в управлінців за аспектами чистої надії – нульової, від’ємної, позитивної – відповідно до історій за шістьма картинками тесту Г. Гекгаузена. Так, щодо нульової чистої надії, то вона достатньо виражена в управлінців жінок (20%), у чоловіків же мало виражена (3%). Такі результати свідчать про те, що керівники-чоловіки спрямовані на конкретний результат, котрий або відбудеться позитивно, або від’ємно, а от керівники-жінки, орієнтовані на процес виконання роботи, часто вагаються, намагаються зменшити ризик прийнятого рішення, вибираючи кращий варіант, тим самим, зменшують вагомість власного внеску в кінцевий результат роботи. Так, від’ємна чиста надія за вибіркою займає незначну питому вагу у жінок (8%), а у чоловіків (11%). Управлінець, керуючись соціальними нормами при прийнятті рішень, бере на себе відповідальність за себе та персонал організації, за тих, хто навчається, і будь-що намагається досягнути мети, тому часу на депресивні переживання собі не

дає, а продовжує виконувати професійні обов'язки, не зважаючи на складність робочих ситуацій. Високий рівень позитивної чистої надії за вибіркою у жінок (47%), це пов'язано з традиційною владою керівника та владою лідера, емоційним настроєм керівника-жінки, як правило зі стажем роботи більше 5 років. У чоловіків спостерігається стійка позиція, її питома вага складає 11%, через психофізіологічні особливості відбувається такий прояв соціальних норм при прийнятті рішень.

Також відповідно до результатів за тестом Г. Гекгаузена були отримані показники сили мотивації за рівнями управління (рис. 2.3).

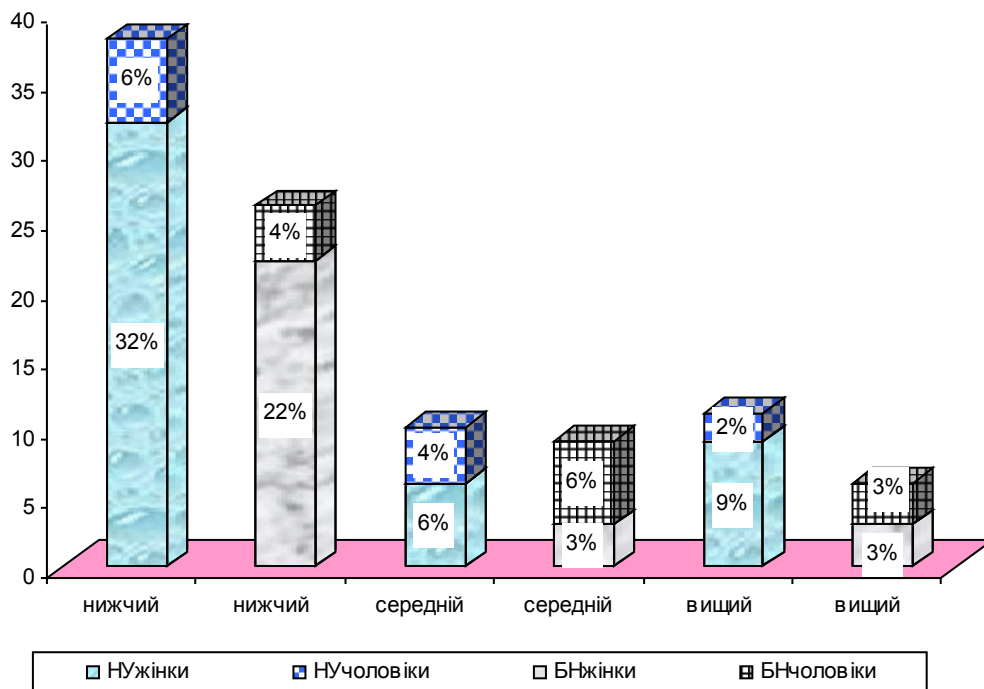


Рис. 2.3 Сила мотивації за рівнями управління (за діагностикою Г. Гекгаузена)

За рівнями управління такі мотиваційні тенденції, як «надія на успіх» та «боязнь невдачі» виявлено за вибіркою в цілому:

- на нижчому рівні управління високий рівень надії на успіх у жінок (32%) та відносно стійкий рівень у чоловіків (6%), що свідчить про активні наміри щодо просування по службі, інтерес до роботи. Натомість боязнь невдачі виражена на рівні вище середнього у жінок (22%), а у чоловіків лише (4%). Слід

зауважити, що ймовірність невдач, помилок, осуду зменшують у керівника довіру до себе та віру у власні сили;

- на середньому рівні управління у жінок переважає питома вага надії на успіх, ніж боязнь невдачі, відповідно - 6% та 3%, у чоловіків зворотному порядку боязнь невдачі - 6% перевищує надію на успіх - 3%. Зі стажем роботи приходить досвід, розуміння ситуації, володіння інформацією, практичні навички, але жінки їх сприймають позитивно, а у чоловіків активніше виражена критика, негативні переживання під час виконання роботи, діяльність спрямована не на успіх, а на усунення невдач;

- на вищому рівні управління посилюється та ж сама позиція у жінок: надія на успіх - 9%, боязнь невдачі - 3%, у чоловіків понижується негативне сприйняття за рахунок вікових змін: надія на успіх - 2%, боязнь невдачі - 3%. Відповідно до результатів за всією вибіркою в цілому чиста надія за рівнями управління досліджена за аспектами: нульовим, від'ємним і позитивним, що відображено на рисунку 2.4.

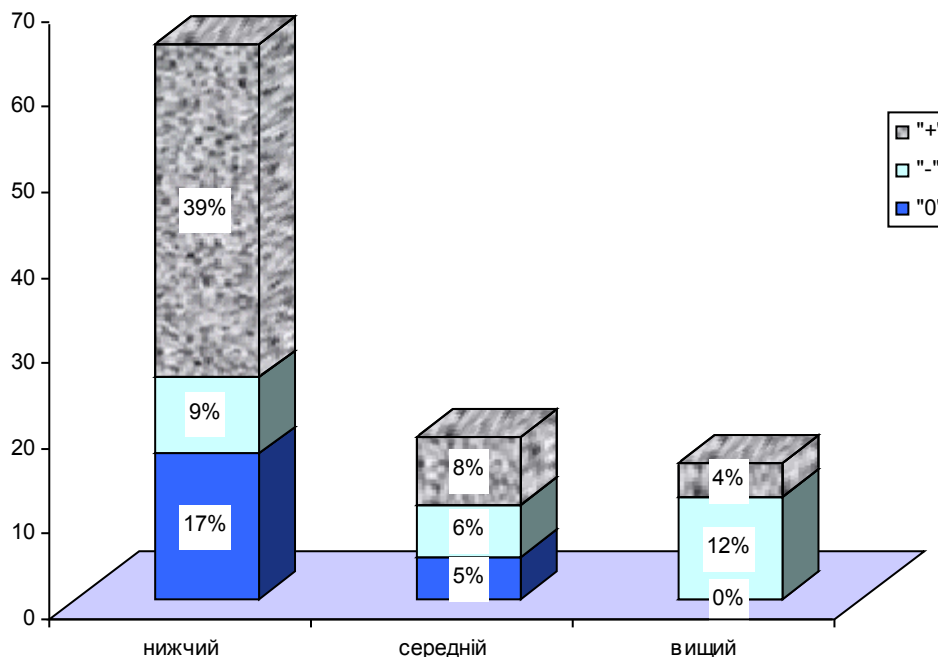


рис. 2.4 Чиста надія за рівнями управління (за діагностикою Г. Гекгаузена)

Примітка:

- нульова – Надія на успіх = Боязнь невдачі;
- від’ємна – Надія на успіх < Боязнь невдачі;
- позитивна – Надія на успіх > Боязнь невдачі.

У керівників нижчого рівня управління висока чиста надія спостерігається за всіма аспектами: нульова - 17%, від’ємна - 9%, позитивна - 39%. Молоді керівники прагнуть до своїх ідеалів і можуть переживати негативні емоції в процесі діяльності щодо ефективного виконання роботи, критики, помилок, але міцна нервово – емоційна система з поступовим усвідомленням необхідності дотримання соціальних норм в процесі прийняття рішень, зокрема сумлінного виконання роботи, повага до колективу, набуття професійної майстерності, вміння вчитися бути справедливим керівником тощо призводять до позитивної чистої надії. У середнього рівня управління виявлена паритетна тенденція чистої надії, зокрема: нульова - 5%, від’ємна - 6%, позитивна - 8%. Управлінець середньої ланки, як правило, добре знає негативні й позитивні наслідки рішень, вміє впливати на продуктивність організації та на соціально-психологічний клімат колективу, часто має значні перенавантаження в роботі і тому може випромінювати різні емоції, але при цьому домінуючими залишаються позитивні. У менеджерів вищого рівня управління спостерігаються такі аспекти чистої надії: нульової – 0%, від’ємної - 12% (достатньо високий), позитивної - 4% (низький). Це пояснюються тим, що з віком, ростом кваліфікації, трудоцентристські, соціоцентристські та показники особистісного розвитку у менеджерів освіти зростають. Разом з тим починається зменшуватися активне прагнення до досягнення цілей, ще загострюють ситуацію й інші фактори, наприклад, такі, як кризові явища в суспільстві, інформаційні перенавантаження.

Наступним блоком нашого дослідження є вивчення впливу соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень на цінності особистості, що зроблено за допомогою методики Ш. Шварца «Вивчення цінностей особистості». Ми використали дану методику як основний інструментарій, який би підтверджував дані для більш об’єктивного оцінювання типів цінностей. У результаті аналізу даних методики Ш. Шварца

було виявлено значущість цінностей на рівні нормативних ідеалів та на рівні індивідуальних пріоритетів. Середні показники значущості та рангові значення типів цінностей дозволяють говорити про відповідну значущість на рівні нормативних ідеалів (на рівні переконань) у різних групах досліджуваних, що розглянуто в таблицях 2.4 і 2.5.

Таблиця 2.4

**Середні показники значущості типів цінностей на рівні
нормативних ідеалів**

Типи цінностей	Середні показники значущості типів цінностей									
	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років			За вибіркою в цілому
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	
Конформність	4,39	4,25	4,36	4,20	4,03	4,11	4,69	4,75	4,69	4,38
Традиції	3,31	2,93	3,22	3,10	3,06	3,08	3,59	2,53	3,44	3,24
Доброта	4,47	4,43	4,46	4,04	4,42	4,22	4,66	4,60	4,65	4,45
Універсалізм	3,88	3,23	3,74	3,69	3,56	3,64	4,62	4,08	4,54	3,92
Самостійність	4,25	4,99	4,40	4,18	4,93	4,54	4,22	4,67	4,28	4,41
Стимуляція	3,46	3,21	3,40	3,33	3,17	3,25	2,33	4,11	2,59	3,15
Гедонізм	4,31	4,83	4,42	3,79	4,27	4,02	2,67	2,56	2,65	3,85
Досягнення	4,09	4,44	4,16	4,02	4,68	4,33	4,54	5,00	4,61	4,33
Влада	2,55	2,91	2,63	3,11	3,18	3,14	2,98	4,17	3,16	2,90
Безпека	4,68	4,58	4,66	4,47	4,70	4,59	5,23	5,60	5,29	4,80

Таблиця 2.5

Рангові значення типів цінностей на рівні нормативних ідеалів

Типи цінностей	Рангові значення типів цінностей									
	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років			За вибіркою в цілому
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	Разом	жінки	чоловіки	разом	

Конформність	3	6	5	2	6	5	2	3	2	5
Традиції	9	9	9	10	10	10	7	10	7	8
Доброта	2	5	2	4	4	4	3	5	3	2
Універсалізм	7	7	7	7	7	7	4	8	5	7
Самостійність	5	1	4	3	1	2	6	4	6	3
Стимуляція	8	8	8	8	9	8	10	7	10	9
Гедонізм	4	2	3	6	5	6	9	9	9	4
Досягнення	6	4	6	5	3	3	5	2	4	6
Влада	10	10	10	9	8	9	8	6	8	10
Безпека	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1

Середні показники значущості типів та рангові значення цінностей дозволяють робити висновки про відповідну значущість на рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних діях) у різних групах досліджуваних. Ці дані подані у таблицях 2.6 і 2.7.

Таблиця 2.6

Середні показники значущості типів цінностей на рівні індивідуальних пріоритетів

Типи цінностей	Середні показники значущості типів цінностей									
	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років			За вибіркою в цілому
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	
Конформність	1,61	1,88	1,66	1,64	1,83	1,73	2,24	2,25	2,24	1,83
Традиції	1,50	1,41	1,48	1,50	1,50	1,50	1,39	1,58	1,42	1,47
Доброта	2,49	2,38	2,47	1,85	2,35	2,08	2,39	2,50	2,40	2,35
Універсалізм	2,07	1,75	2,00	1,69	1,88	1,78	2,55	2,94	2,60	2,10
Самостійність	2,19	2,47	2,25	2,13	2,70	2,41	2,11	2,33	2,14	2,26
Стимуляція	2,32	1,67	2,18	2,01	1,77	1,90	1,02	2,00	1,16	1,84
Гедонізм	2,21	2,09	2,19	1,54	2,21	1,86	1,09	0,67	1,03	1,80
Досягнення	1,86	2,47	1,98	1,99	2,55	2,26	1,33	2,08	1,44	1,91

Влада	0,73	1,75	0,95	0,79	2,17	1,44	0,83	0,89	0,84	1,05
Безпека	1,91	2,20	1,97	1,93	2,12	2,02	2,24	2,40	2,27	2,06

Таблиця 2.7

Рангові значення типів цінностей на рівні індивідуальних пріоритетів

Типи цінностей	Рангові значення типів цінностей									
	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років			За вибіркою в цілому
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	
Конформність	8	6	8	7	8	8	3	5	4	7
Традиції	9	10	9	9	10	9	6	8	7	9
Доброта	1	3	1	5	3	3	2	2	2	1
Універсалізм	5	8	5	6	7	7	1	1	1	3
Самостійність	4	2	2	1	1	1	5	4	5	2
Стимуляція	2	9	4	2	9	5	9	7	8	6
Гедонізм	3	5	3	8	4	6	8	10	9	8
Досягнення	7	1	6	3	2	2	7	6	6	5
Влада	10	7	10	10	5	10	10	9	10	10
Безпека	6	4	7	4	6	4	4	3	3	4

Як видно з вищезазначених таблиць 2.4 і 2.5, на рівні нормативних ідеалів (тобто на рівні переконань) для досліджуваної вибірки в цілому найбільш значимими цінностями є:

1. Для студентів – безпека, доброта (піклування про добробут близьких), гедонізм:

1.1 Жінок – безпека, доброта, конформність;

1.2. Чоловіків – самостійність, гедонізм (отримання задоволень), безпека.

2. Для управлінців, стаж роботи яких до 5 років – безпека, самостійність, особисті досягнення:

2.1. Жінок – безпека, конформність, самостійність;

2.2. Чоловіків – самостійність, безпека, особисті досягнення.

3. Для управлінців, стаж роботи яких більше 5 років - безпека, конформність, гедонізм:

3.1. Жінок - безпека, конформність, доброта;

3.2. Чоловіків – безпека, особисті досягнення, конформність.

Як показано в таблицях 2.6 і 2.7, на рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних діях) у найбільшій мірі виявлені такі цінності:

1. У студентів – доброта, самостійність, гедонізм:

1.1. Жінок – доброта, стимуляція (прагнення новизни і здатність до глибоких переживань), гедонізм;

1.2. Чоловіків - особисті досягнення, самостійність, доброта.

2. В управлінців, стаж роботи яких до 5 років - особисті досягнення, самостійність, особисті досягнення, доброта:

2.1. Жінок – самостійність, стимуляція, особисті досягнення;

2.2. Чоловіків - самостійність, особисті досягнення, доброта.

3. В управлінців, стаж роботи яких більше 5 років – універсалізм, доброта, безпека:

3.1. Жінок - універсалізм, доброта, конформність;

3.2. Чоловіків - універсалізм, доброта, безпека.

Найменшу значимість як на рівні нормативних ідеалів, так і на рівні індивідуальних пріоритетів мають такі цінності – «традиції», «влада», «гедонізм» (за вибіркою, крім студентів).

Результати свідчать про функціональний стан особистості, зокрема на рівні нормативних ідеалів, так за групами цінність «безпека» є домінуючою серед респондентів всіх груп через дотримання соціальних норм, що вирішує індивідуальні й групові потреби безпеки особистості (соціальний порядок, взаємодопомога, належність до організації, здоров'я та інше). А от на рівні індивідуальних пріоритетів безпека є вагомою для керівників-чоловіків зі стажем роботи більше 5 років.

Як видно з наведених таблиць нормативних ідеалів 2.4 і 2.5 та з таблиць індивідуальних пріоритетів 2.6 і 2.7, «гедонізм» як насолода життям є найбільш значущою цінністю для студентів у силу їх вікових прагнень. А от суттєво

понижується він у керівників із збільшенням стажу роботи через концентрацію на інші пріоритети, наприклад, добробут сім'ї, прагнення зробити кар'єру, нехтування власним відпочинком тощо. Так, у керівників зі стажем роботи до 5 років дана категорія займає нижчі позиції, помітне зменшення її значущості і в менеджерів зі стажем роботи більше 5 років. Тип цінностей «самоствійність» є у керівників-чоловіків на рівні нормативних ідеалів для всіх досліджуваних груп і для керівників-жінок другої групи, але більш вираженим він є на рівні індивідуальних пріоритетів для керівників зі стажем роботи до 5 років, що зумовлено процесами самоактуалізації та самореалізації особистості. Цінність «особисті досягнення» на рівні нормативних ідеалів займають високі ранги у чоловіків, оскільки вони в більшій мірі відчують цю цінність, наприклад, повага в суспільстві, самоповага, кар'єрне зростання, власний добробут. Але на рівні індивідуальних пріоритетів є вираженими у керівників-жінок зі стажем роботи до 5 років. Цінність «доброта» як благополуччя у взаємодії з оточуючими, за результатами дослідження, виявлена у більшій частині досліджуваних, особливо важливою вона є на рівні індивідуальних пріоритетів. Її мотиваційною метою є збереження сприятливого клімату в професійних стосунках через наміри відповідальності, лояльності, корисності, поблажливе ставлення, дружні стосунки. «Конформність» як спонукання до дій, що не призведуть до соціальних очікувань або можуть зашкодити справі, більш значущою є для жінок і для чоловіків третьої групи. Ця цінність дозволяє жінкам стримувати схильності, що мають негативні соціальні наслідки (самодисципліна, увічливість, покірність, повага до оточуючих).

За результатами дослідження цінності від 7 до 10 рангу були виявлені такі: «універсалізм», «стимуляція», «традиції», «влада». Природа типу цінностей «універсалізм» - це розуміння, терпимість, виживання при первинних контактах у рамках зовнішнього середовища організації. Так, універсалізм є однією з складових ментальності українців, сприймається як соціальна норма суспільства. Хоча на рівні індивідуальних пріоритетів універсалізм посів перший ранг в управлінців зі стажем роботи більше 5 років, як у жінок, так і чоловіків. Цінність «стимуляція» проявляється в особистостей, що здатні

Орієнтація в часі	7,76	8,55	7,94	8,53	8,40	8,48	8,34	10,50	8,70	8,32
Цінності	8,38	7,60	8,20	8,26	8,20	8,24	7,72	8,60	7,87	8,12
Погляд на природу людини	7,10	6,50	6,97	6,79	4,05	5,84	7,56	7,40	7,53	6,82
Потреба в пізнанні	7,46	7,50	7,47	7,11	8,55	7,60	7,68	8,70	7,85	7,62
Креативність	8,65	6,60	8,18	7,79	7,90	7,83	6,92	8,00	7,10	7,77
Автономність	7,85	8,40	7,98	6,05	9,10	7,10	4,92	7,40	5,33	6,96
Спонтанність	7,10	6,70	7,01	5,16	7,70	6,03	5,44	7,40	5,77	6,37
Саморозуміння	7,99	7,20	7,81	7,11	9,00	7,76	6,84	9,00	7,20	7,62
Аутосимпатія	7,85	7,80	7,85	6,39	8,70	7,19	5,54	9,00	6,12	7,16
Контактність	7,46	8,40	7,67	5,68	8,85	6,78	6,72	9,00	7,10	7,25
Гнучкість у спілкуванні	8,06	7,20	7,86	6,95	9,90	7,97	6,48	9,90	7,05	7,66

Таблиця 2.9

Рангові значення шкал самоактуалізації особистості

Шкали	Рангові значення шкал									За вибіркою в цілому
	Студенти			Стаж роботи до 5 років			Стаж роботи більше 5 років			
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом	
Орієнтація в часі	7	1	4	1	7	1	1	1	1	1
Цінності	2	5	1	2	8	2	2	7	2	2
Погляд на природу людини	11	11	11	7	11	11	4	9	4	10
Потреба в пізнанні	8	6	9	4	6	6	3	6	3	6
Креативність	1	10	2	3	9	4	5	8	6	3
Автономність	5	2	3	9	2	8	11	10	11	9
Спонтанність	10	9	10	11	10	10	10	11	10	11
Саморозуміння	4	7	7	5	3	5	6	3	5	5
Аутосимпатія	6	4	6	8	5	7	9	4	9	8
Контактність	9	3	8	10	4	9	7	5	7	7
Гнучкість у спілкуванні	3	8	5	6	1	3	8	2	8	4

За даними таблиць 2.8 і 2.9, найбільш значущими за шкалами самоактуалізації особистості є для:

1. Студентів – цінності, креативність, автономність:

1.1. Жінок - креативність, цінності, гнучкість у спілкуванні;

1.2. Чоловіків – орієнтація в часі, автономність, контактність.

2. Управлінців, стаж роботи яких до 5 років - орієнтація в часі, цінності, гнучкість у спілкуванні:

2.1. Жінок - орієнтація в часі, цінності, креативність;

2.2. Чоловіків - гнучкість у спілкуванні, автономність, само розуміння.

3. Управлінців, стаж роботи яких більше 5 років - орієнтація в часі, цінності, потреба в пізнанні:

3.1. Жінок - орієнтація в часі, цінності, потреба в пізнанні;

3.2. Чоловіків - орієнтація в часі, гнучкість у спілкуванні, саморозуміння.

Найменш вагомими позиціями самоактуалізації особистості посіли шкали «спонтанність» та «погляд на природу людини».

Виявлені нами дані віддзеркалюють значущі розбіжності таких аспектів, як цінності, креативність, контактність, автономність, аутосимпатії, саморозуміння, потреба в пізнанні та гнучкість у спілкуванні між трьома групами досліджуваних, що мають різні типи орієнтацій у процесі діяльності. Дані шкали є достатньо високими за ранжуванням у всіх досліджуваних груп, тому що і майбутні (студенти) і працюючі в сфері освіти менеджери спрямовані на діалогічну та гуманістичну орієнтацію в процесі діяльності і відображають їх екзистенціальні цінності щодо прагнення до досягнень, до успіхів в роботі, до адекватного самовираження в спілкуванні, орієнтацію на особистісне спілкування, відмову від використання маніпуляцій, високу сензитивність до власних бажань і потреб, здатність щиро, відкрито проявляти свої почуття в поведінці, творчо ставитися до життя, прагнення до гармонійного буття та гармонійних відносин з оточуючими.

Так, висока значущість категорії «креативність» у жінок свідчить про активну самоактуалізацію, творче ставлення до життя. А у чоловіків характерною є категорія «автономність», що може проявлятися через активне

намагання розкритися як особистості в праці, намагання до особистих досягнень. Низький рівень значимості показника «спонтанність» говорить про недовіру до людей. Тривалий період переживань соціально-економічних криз в Україні, відчуття різного роду несвобод вплинуло на значущість спонтанності. «Погляд на природу людини» є негативним, це свідчить про недовіру в суспільстві до людей, а наслідком прояву є недоброзичливість, упередженість, негармонійні міжособистісні стосунки. Низький рівень категорії «аутосимпатія» у жінок, крім студенток, проявляється через невпевненість у власних діях й у собі, тривожність.

Отже, четвертим блоком дослідження є з'ясування інших напрямків впливу на особистість менеджера. Результати, отримані за допомогою методики «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил» Ю. Клейберга, дозволяють говорити про наявність у респондентів таких рівнів схильності до подолання соціальних норм, що подані у додатку Д1. Дані додатків Д1 і Д2 були підраховані за методами статистичної обробки, що свідчить про вірогідність висновків з незначною похибкою – 0,05.

Додаток Д1 демонструє, що у більшості респондентів діагностовано середній рівень схильності до подолання соціальних норм - у межах 5-15 балів за ключем. Так, на першому місці зафіксовано найменші показники середнього рівня в управлінців зі стажем роботи більше 5 років, які відповідають 6÷8 балам, що свідчить про чітке дотримання соціальних норм керівниками в процесі прийняття рішень. Друге місце діагностовано у студентів: у жінок 7÷10 балів, у чоловіків 8÷11 балів посідає помірний середній рівень схильності до подолання соціальних норм, що свідчить про певну міру нехтування соціальних норм, про активне намагання проявити себе в оточенні, довести власну професійну значимість як особистості. Більш виражена середня схильність до подолання соціальних норм наявна в управлінців зі стажем роботи до 5 років: у жінок - 6÷10 балів, у чоловіків - 8÷13 балів, що показує активне намагання керівників просуватися далі по кар'єрній драбині, нехтуючи в деякій мірі дотриманням соціальних норм.

Також нами було поглиблено аналіз для дослідження схильності до подолання соціальних норм за рівнями управління за різними напрямками діагностик. Ці дані представлені у додатку Д2.

З додатку Д2 видно, що результати, отримані за допомогою методики Ю. Клейберга, визначають дещо інші показники рівня схильності до подолання соціальних норм за рівнями управління, зокрема за гендерним розподілом. Середній рівень схильності спостерігається на всіх рівнях управління. Проте дещо нижчими є результати у керівників-жінок всіх рівнів управління у порівнянні з керівниками-чоловіками. Найнижчий рівень схильності до подолання соціальних норм в управлінців вищої ланки є найнижчим серед отриманих результатів у жінок 5÷8 балів та у чоловіків 6÷10 балів, але трохи вищим 6÷8 балів від результатів управлінців із стажем роботи більше 5 років. Отже, керівники-жінки більш зосереджені на дотриманні соціальних норм.

Помірний середній рівень схильності до подолання соціальних норм на нижчому рівні управління. Зокрема, у жінок він становить 6÷10 балів, у чоловіків цей рівень дещо більший 8÷12 балів. Він є показником активного прояву особистості в процесі діяльності задля збереження власного робочого місця, а також щодо можливостей підйому по кар'єрних щаблях. Сильніше виражена середня схильність до подолання соціальних норм проявляється у жінок 6÷10 балів, у чоловіків 5÷14 балів, що показує рухомий діапазон дії схильності щодо соціальних норм в процесі прийняття рішень, особливо у чоловіків.

Тест на етику організації (L. Rein), що визначає систему цінностей управлінця, представлений у додатках Д1 і Д2. Як видно з додатку Д1, за вибіркою в цілому етичний рівень респондентів коливається між середнім рівнем та рівнем, що потребує морального вдосконалення особистості. На жаль, відсутня загальна тенденція у майбутніх (студенти) і нинішніх керівників до високого рівня етичності. Серед досліджуваних лише 1% осіб з високим або достатнім етичним рівнем. У студентів спостерігається однозначність на рівні етичності - низький рівень моральності (зумовленість рішень емоціями, надмірний скептицизм, надання переваги бажанням, а не конкретній

інформації) та переважає середній етичний рівень, який становить 21÷26 балів. Слід зауважити, що у студентів також і рівень етичності, що потребує морального вдосконалення. В управлінців зі стажем роботи до 5 років відчутне помірне зростання неетичного рівня, у порівнянні зі студентами. Так, у жінок цей показник сягає 19÷27 балів, у чоловіків 22÷28 балів. В управлінців зі стажем роботи більше 5 років зафіксовано підвищення до середнього етичного рівня у жінок 20÷25 балів, а у чоловіків без змін, у порівнянні із управлінцями зі стажем роботи до 5 років, а саме 22÷28 балів.

Згідно з даними, відображеними у додатку Д2, тест на етику організації (L. Rein) за рівнями управління продемонстрував домінування середнього етичного рівня та рівня, що потребує морального вдосконалення, на нижчому рівні управління, зокрема у жінок 20÷26 балів та у чоловіків 22÷26 балів. На середньому рівні управління у жінок широкий діапазон від достатнього етичного рівня до потреби в моральному вдосконаленні 15÷29 балів, а у чоловіків від середнього етичного рівня до потреби в моральному вдосконаленні 20÷30 балів. На вищому рівні у жінок спостерігається середній етичний рівень, а у чоловіків - від середнього етичного рівня до потреби в моральному вдосконаленні 22÷28 балів.

Отже, середній етичний рівень та рівень нижче середнього є виявленими у більшості респондентів груп за двома вибірками. Моральні, духовні й соціально справедливі керівники в освітніх організаціях є здоровим прагненням і персоналу, і тих, хто навчається, їх батьків, суспільства в цілому. Поведінка керівника в організації має бути взірцем для підлеглих. Натомість, результати показали реальну картину сьогодення, статистичні методи обробки дають вірогідність незначної похибки 0,05.

Таким чином, наявність у більшості управлінців середнього рівня етичності та рівня, що потребує морального вдосконалення, є явищем беззаперечним, адже його прояви різною мірою спостерігаються у більшості респондентів вибірки. На жаль, неетичність керівників проявляється абсолютною перевагою керівника над персоналом, ігноруванням особливостей взаємодії з підлеглими, аморальними рішеннями, поспішністю в прийнятті

рішень, дефіцитом часу на обґрунтування раціональних кроків, недостатнім врахуванням ризиків через спрямованість лише на позитивний результат, зосередженістю на припущеннях, а не на достовірній інформації тощо.

Результати дослідження за експрес-діагностикою рівня соціальної ізолюваності особистості Д. Рассела і М. Фергюссона представлені у додатку Д1. Як свідчать дані, відображені у додатку Д1, виявлено низький рівень соціальної ізолюваності за групами. Так, у студентів-жінок найнижчий показник за вибіркою складає $8 \div 13$ балів, а у студентів-чоловіків $7 \div 21$ балів, тобто на 1 бал перевищує рівень низької соціальної ізолюваності за ключем. Отже, у них спостерігається незначний прояв емоційного збудження, нездатності управляти власною поведінкою в деяких ситуаціях. В управлінців зі стажем роботи до 5 років помірно перевищення низького рівня соціальної ізолюваності, а саме: у жінок $12 \div 21$ балів, у чоловіків діапазон коливається від 6 до 22 балів. В управлінців зі стажем роботи більше 5 років зафіксовано наявний низький рівень соціальної ізолюваності, зокрема: у жінок - $10 \div 21$ балів, з незначним перевищенням до середнього ступеня ізолюваності на 1 бал, а у чоловіків - $3 \div 20$ балів.

Отже, рівень соціальної ізолюваності за рівнями управління, що представлений у додатку Д2, є в більшій мірі низьким, за винятком помірного перевищення у керівників-жінок нижчого і середнього рівнів та керівників-чоловіків вищого рівня управління. На нижчому рівні ступінь соціальної ізолюваності складає у жінок $11 \div 22$ балів та у чоловіків $9 \div 20$ балів. На середньому рівні виявлено соціальну ізолюваність у жінок $12 \div 23$ бала та низьку у чоловіків $6 \div 15$ балів. На вищому рівні низький ступінь соціальної ізолюваності у жінок є $9 \div 16$ балів, а у чоловіків діапазон коливається в межах $3 \div 21$ бала.

Показники додатків Д1 і Д2 свідчать, що у більшості респондентів переважає низька соціальна ізолюваність. Це свідчить про достатній рівень самосвідомості та самоконтролю досліджуваних, увагу до оточення, здатність зважено оцінювати власну поведінку, позитивні ціннісні орієнтації та соціальні норми, які проявляються індивідом в організації, вироблення стратегії розумної

поведінки з персоналом, особистої відповідальності за справи організації та повага до соціальних норм.

Так, за вибіркою простежується за вищезазначеними групами незначне перевищення у менеджерів освіти ступеня низької соціальної ізольованості. Для того, щоб уникнути ізольованості керівників, слід розвивати такі складові свободи особистості, як самодостатність, взаємодопомогу, креативний підхід до роботи, до відповідальності кожного, зменшення конфліктності, єдності з персоналом.

У продовженні аналізу четвертого блоку зосередимось на тесті «Яка у Вас репутація?», що наведений у додатках Д1 і Д2. Репутація менеджера освітньої організації є беззаперечно необхідною складовою особистості і важливішою, ніж репутація ділового менеджера. Мода самоконтролю за тестом виявила високий та достатній рівень самоконтролю - у жінок для всіх досліджуваних груп 11÷13 балів, а у студентів-чоловіків - 11÷14 балів, в управлінців зі стажем роботи до 5 років незначне пониження 10÷14 балів; в управлінців зі стажем роботи більше 5 років відстежується помірне зростання 11÷15 балів (див. додаток Д1).

Мода за рівнями управління за тестом «Яка у Вас репутація?» має незначне відхилення у порівнянні з вибіркою самоконтролю за різними напрямками діагностик (див. додатки Д1 і Д2). Спостерігається високий та достатній рівень самоконтролю, крім того у жінок виявлена тенденція до помірного підвищення від нижчого рівня управління до вищого рівня управління: нижчий рівень - 10÷13 балів, середній рівень - 11÷14 балів, вищий рівень - 12÷14 балів. У чоловіків виявлено найвищий ступінь самоконтролю на нижчому рівні управління (12÷14) балів та незначне зменшення ступеня самоконтролю на середньому і вищому рівнях управління (10÷14) балів (див. додаток Д2).

Результати дослідження, відображені у додатках Д1 і Д2 показали, що домінуючим є достатній та високий самоконтроль для досліджуваних груп. Високий самоконтроль і достатній рівень самоконтролю є бажаним для керівника будь-якого рівня управління. Хоча намагання точного виконання

соціальних вимог, володіння власними емоціями незалежно від ситуації, піклування про власну репутацію, формування чіткої лінії поведінки, добре усвідомлені цілі можуть призводити до несприйняття думок підлеглих, особливо при незбіганні з думками інших осіб чи через упертість та стояння на своєму. Даному керівникові слід прагнути до гармонійних стосунків з персоналом, давати можливість при прийнятті рішень висловлювати думки іншим, а також й сприймати ідеї підлеглих тощо. Однак, незважаючи на вищезазначене, для персоналу даний керівник залишається лідером, що може активно впливати на оточуючих, є діяльним у роботі.

Діапазон коливання самоконтролю яскраво виражений на достатньому рівні, який спостерігається у більшості респондентів, свідчить про допущення нечітких цілей і пріоритетів, проявлення креативності, інколи про схильність до конфліктності, але в цілому це є образ позитивного успішного керівника, доброзичливого до оточуючих. Такому керівнику в окремих ситуаціях слід навчитися володіти власною поведінкою, надмірно не захоплюватися творчими підходами до роботи, щоб не сформувати у підлеглих негативний образ.

Наступним кроком четвертого блоку нашого дослідження є опитувальник афіліації А. Мехрабіана, що характеризує потребу управлінця в установленні, збереженні та зміцненні добрих стосунків з людьми (див. додатки Д1 і Д2). Результати афіліації представлені у вигляді двох мотиваційних тенденцій – «прагнення до людей» та «боязнь бути неприйнятним».

Дані відображені в додатку Д1 показують, що мотиваційна тенденція «прагнення до людей» за вибіркою в цілому зафіксована на середньому рівні розвитку мотиву, зокрема у студентів: у жінок - 129÷138 балів, а у чоловіків дещо ширший діапазон - 109÷135 балів. В управлінців зі стажем роботи до 5 років: у жінок - 114÷133 бали, а у чоловіків - 104÷119 балів. В управлінців зі стажем роботи більше 5 років: у жінок - 115÷129 балів, а у чоловіків діапазон коливається в межах 102÷150 балів. З додатку Д2 видно, що за рівнями управління ступінь розвитку мотиву «прагнення до людей» теж середній, але спостерігається коливання діапазонів, а саме на нижчому рівні у жінок - 117÷135 балів, а у чоловіків - 108÷128 балів. На середньому рівні управління: у

жінок - $104 \div 131$ бал, а у чоловіків особливо виражене $99 \div 136$ балів. На вищому рівні складає у жінок - $115 \div 130$ балів, а у чоловіків - $102 \div 143$ бала.

Показники наведені на додатку Д1 свідчать, що мотиваційна тенденція «боязнь бути неприйнятним» встановлена на середньому рівні розвитку мотиву, за винятком чоловіків зі стажем роботи до 5 років та більше 5 років, де діапазон коливається від низького рівня розвитку мотиву до середнього, відповідно в межах $86 \div 118$ балів та $77 \div 140$ балів. Проте у жінок у всіх досліджуваних груп «боязнь бути неприйнятним» є більш вираженою. Досліджено у студентів, зокрема: у жінок - $110 \div 124$ бали, а у чоловіків - $90 \div 117$ балів. У жінок зі стажем роботи до 5 років та більше 5 років відстежується помірне зростання середнього ступеня розвитку мотиву, відповідно $120 \div 137$ балів та $121 \div 141$ балів.

Як показано у додатку Д2, за опитувальником афіліації А. Мехрабіана також зафіксовано переважно середній ступінь розвитку мотиву «боязнь бути неприйнятним» за рівнями управління, за винятком керівників-чоловіків зі стажем роботи до 5 років та більше 5 років, де цей діапазон коливається від низького рівня розвитку мотиву до середнього, відповідно в межах $75 \div 115$ балів та $80 \div 141$ бал. У керівників-жінок мотиваційна тенденція «боязнь бути непринятною» сильніше виражена не тільки у порівнянні з керівниками-чоловіками, а й з мотиваційною тенденцією «прагнення до людей» як у жінок, так і у чоловіків. Дану тенденцію виявлено на нижчому рівні у жінок $122 \div 141$ бал, а у чоловіків $95 \div 116$ балів. На середньому та на вищому рівні вона складає відповідно $120 \div 146$ балів та $115 \div 142$ бали.

Таким чином, дослідження за опитувальником афіліації А. Мехрабіана продемонструвало, що загальна тенденція у респондентів не співпадає з ідеальним ступенем розвитку обидвох мотивів, за якого найбільш сприятливим як і для педагога, так і для управлінця є поєднання мотиваційних намагань сильний розвиток «прагнення до людей» та низький або середній розвиток «боязні бути неприйнятним». Серед усієї вибірки було лише дві особи чоловічої статі з ідеальним поєднанням мотивів високим «прагненням до людей» та

низькою «боязню бути неприйнятим» зі стажем роботи до 5 років й нижчого рівня управління.

Середній розвиток мотивів «прагнення до людей» та «боязнь бути неприйнятим» говорить про складність визначення можливої поведінки особистості менеджера, а також неможливо напевно сказати про переживання управлінця щодо людських стосунків. Виявлений наявний діапазон «боязні бути неприйнятими» у жінок зумовлений психологічно-емоційною схильністю справляти приємне враження щодо оточуючих незалежно від вікової і статевої належності, намагання уникнути конфліктних ситуацій та негативних контактів й спілкування з людьми.

У дослідженні було виявлено чоловіків з середнім розвитком мотиву «прагнення до людей» та діапазоном від низького до середнього розвитку мотиву «боязнь бути неприйнятим», що свідчить про схильність деяких керівників свідомо уникати контактів з оточуючими, до соціальної ізоляції від персоналу, до того ж такі керівники часто не відчують при спілкуванні з людьми ніяких емоцій ані позитивних, ані негативних, добре себе почувають й без людей тощо. Сучасним керівникам слід розвивати афіліацію, оскільки їх безпосередня діяльність пов'язана із встановленням контактів, збереженням й координацією роботи персоналу, зміцненням стосунків з людьми.

Останнім дослідженням четвертого блоку є методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова, що спрямована на визначення стилю. Результати даної методики подані на рисунку 2.5.

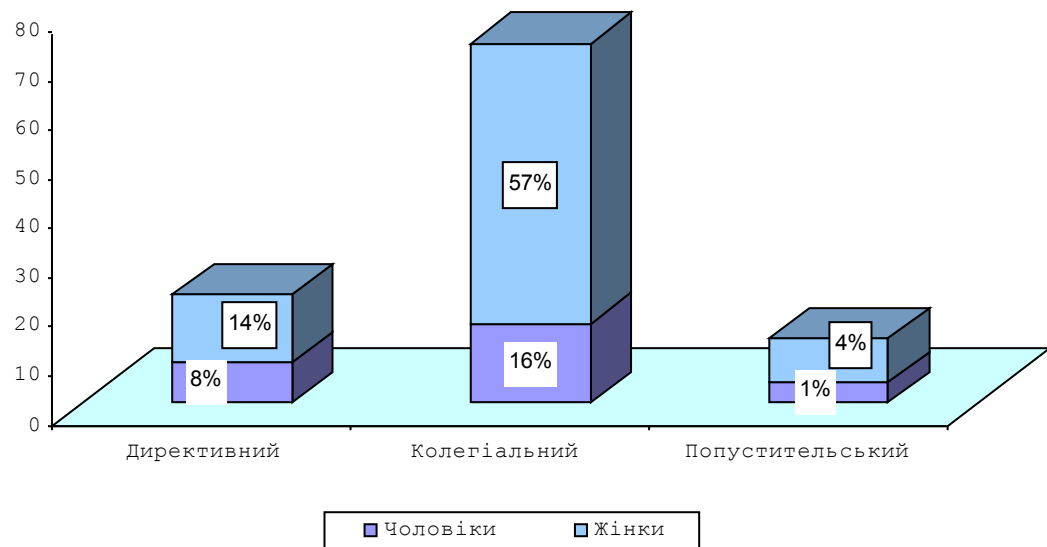


рис. 2.5 Стиль керівництва за методикою В. Захарова та А. Журавльова

Результати вибірки за дослідженими трьома групами респодентів віком 18-70 років, що були отримані за методикою «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова, свідчать про середній рівень дотримання на практиці директивного компонента керівництва жінками (14%) та чоловіками (8%). Отримані дані обстежуваних із колегіальним компонентом керівництва суттєво відрізняються з домінуючим високим рівнем від результатів інших компонентів керівництва, зокрема у жінок (57%), а у чоловіків (16%). Проте значимість попустительського компонента керівництва знаходиться в діапазоні значень низького рівня, а саме у жінок (4%), у чоловіків (1%).

Також нами було досліджено виявлення використання компонентів керівництва персоналом у керівників різних рівнів управління за методикою В. Захарова та А. Журавльова, що представлено на рисунку 2.6. Дослідження виявило, що більшість керівників на всіх рівнях управління використовують колегіальний компонент управління, застосовуючи вимогливість та контроль, одночасно поєднуючи їх з ініціативним та творчим підходом до виконання роботи, сумлінним дотриманням трудової дисципліни, демократичністю в прийнятті рішень, намаганням розподілити відповідальність, делегуванням повноважень. У результаті аналізу даних методики Ш. Шварца та діагностики самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної було виявлено

високу самостійність, особисті досягнення, особливо у чоловіків, рівень високої креативності, зокрема у жінок, вираженість цінностей, гнучкості у спілкуванні, що є беззаперечно вагомими складовими при використанні колегіального компонента управління. Так, колегіального компонента управління дотримуються керівники на нижчому рівні управління (44%), на середньому (19%), на вищому (11%).

Друге місце посідає директивний компонент, зокрема за вибіркою отримані наступні результати за рівнями управління: нижчий (12%), середній (4%), вищий (5%). Керівник, що дотримується директивного компонента, орієнтований на власні думки й оцінки, впевнений у собі, схильний до жорсткої формальної дисципліни, до одноосібного прийняття рішень, ігнорування ініціативи й творчої активності людей, до чіткого контролю за діями підлеглих, до небажання визнавати власні помилки, до значної дистанції з підлеглими тощо. Такий стиль був надто поширений у Радянському Союзі, тому його часто дотримуються управлінці зі значним стажем роботи.

Слід зауважити, що в Україні, на наш погляд, система освіти, зокрема на рівні відомств й міністерства, переважно працює на рівні директивного компонента, який має власні переваги й недоліки, хоча за нашою вибіркою домінуючим зафіксований колегіальний компонент.

Третє місце займає попустительський компонент, що в нашому дослідженні мінімально діагностований на рівнях управління, зокрема на нижчому рівні управління (4%), на середньому (1%), на вищому (2%). Попустительський компонент може спрацьовувати позитивно в деяких ситуаціях саме в сфері освіти, завдяки нашій ментальності, ставленню до роботи. Цей компонент, що набуває поширення на Заході в останні 20 років, для українських освітніх організацій є малоприйнятним, оскільки передбачає поблажливість до підлеглих, відсутність вимогливості та жорсткої дисципліни, контролю, наявність ліберальності, панібратства з підлеглими, схильності перекладати відповідальність в прийнятті рішень.

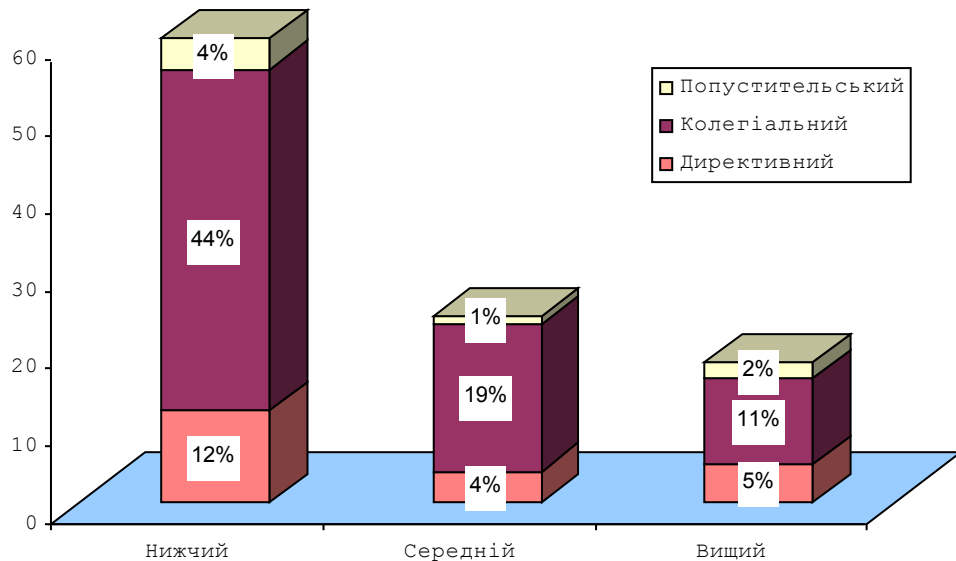


Рис. 2.6 Рівні управління за методикою В. Захарова та А. Журавльова

Останнім п'ятим блоком нашого дослідження є крос-культурне дослідження. У крос-культурному дослідженні задіяні представники слов'янської ментальності – поляки та українці віком 18 – 49 років, різних рівнів управління, загальною кількістю в групі 20 осіб, з них 10 жінки та 10 чоловіки.

Узагальнені результати діагностики мотивації Г. Гекгаузена дають можливість говорити про явну потребу в успіху у поляків, зокрема: у жінок -21%, у чоловіків - 25%, а разом у досліджуваних першої групи спостерігається 22%. Низький рівень категорії «потреби в успіху» в українців складає, а саме: у жінок - 13%, у чоловіків - 7%, разом по другій групі 11%. «Інструментальна діяльність, спрямована на досягнення успіху», більше виражена у поляків, особливо у чоловіків - 59%, а у жінок - 33%, по першій групі складає 39%. По другій групі спостерігається менш виражена тенденція у жінок - 29%, у чоловіків - 37%, в цілому по другій групі - 31%. У категорії аналізу «очікування успіху» простежується стійка тенденція у поляків та українців, в цілому по першій і другій групах відповідно 17% і 18%. Але у поляків-жінок достатній рівень - 21%, а у поляків-чоловіків низький - 8%. Натомість, в українців без значного коливання за гендерною ознакою, так у жінок - 19%, а у чоловіків - 14%. Результати дослідження показали один з найнижчих рівнів у поляків серед

категорій аналізу шкали «надії на успіх» у похвали як результаті високого досягнення у жінок 7% та відсутність значущості у чоловіків. В українців «похвала» отримала більшу питому вагу, зокрема: у жінок - 10%, а у чоловіків - 14%. Також невід'ємною складовою надії на успіх є позитивний емоційний стан, пов'язаний з роботою, за даними тесту даний стан є стійким і майже однаково важливим для українців в цілому, він склав 13%, де у жінок - 13%, у чоловіків - 14%. У поляків же позитивний емоційний стан в цілому склав 12%, проте у жінок - 13%, а у чоловіків - 8%. Дослідження показало, що категорія «тема успіху» є важливішою для українців, а саме: у жінок - 16%, у чоловіків - 14%, в цілому по групі - 16%. Для поляків же тема успіху є самою неважливою цінністю, так у жінок - 5%, а у чоловіків взагалі відсутня. Дані подані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Надія на успіх за етнічним аспектом (за діагностикою Г. Гекгаузена)

Категорії аналізу	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
1. Потреба досягнення успіху	21	25	22	13	7	11
2. Інструментальна діяльність, спрямована на досягнення успіху	33	59	39	29	37	31
3. Очікування успіху	21	8	17	19	14	18
4. Похвала як результат високого досягнення	7	0	6	10	14	11
5. Позитивний емоційний стан, пов'язаний з роботою	13	8	12	13	14	13
6. Тема успіху	5	0	4	16	14	16
Усього:	100	100	100	100	100	100

З таблиці 2.11 видно, що помірною є потреба запобігання невдач у поляків, зокрема: у жінок - 11%, а у чоловіків - 15%, в цілому по групі - 13%. В українців активно проявлена у жінок - 32%, а у чоловіків слабо виражена - 7%, в

цілому по групі - 21%. Достатньо вираженою діагностовано у поляків інструментальну діяльність, спрямовану на запобігання невдач, зокрема: у жінок - 21%, а у чоловіків - 25%, в цілому по групі - 23%. В українців виявлено глибший рівень сприйняття в професійній роботі даної категорії аналізу у чоловіків - 36% через надмірні навантаження в роботі; у жінок - 11%, в цілому по групі - 21%. Так, результати свідчать про виявлену вразливість щодо ризиків у діяльності, переживань можливого неякісного виконання роботи тощо. Ступеневі результати за невпевненістю в успіху у поляків показують: помірний рівень у жінок - 11%, відсутність значущості у чоловіків 0%, в цілому по групі - 5%. В українців встановлено помірний рівень у жінок - 11% та низький рівень у чоловіків - 7%, в цілому по групі - 10%. Яскраво виражено зростання категорії «осуду і критики» внаслідок недосягнення успіху, особливо у поляків: у жінок - 41%, у чоловіків - 35%, в цілому по першій групі зафіксовано 38%. В українців дана категорія сягає у жінок 36%, у чоловіків - 29%, в цілому по групі - 33%. Категорія аналізу «негативні переживання, що пов'язані з роботою» для усіх груп є відсутньою у жінок, а от у чоловіків-поляків зафіксовано достатній рівень - 25%, в чоловіків-українців спостерігається низький рівень - 7%. Найнижчий рівень посіла категорія – «невдача, якщо орієнтована на успіх поведінка зазнає поразки», що в цілому відповідає 3%, у жінок 5%, а у чоловіків взагалі відсутня, причому як у поляків, так і у українців. Досліджена категорія – «тема невдачі» у поляків мала такі результати: у жінок - 11% та відсутність цієї категорії у чоловіків, в цілому по першій групі - 5%. Спостерігається неоднозначна тенденція в українців: у жінок низький рівень - 5%, а у чоловіків помірний - 14%, в цілому по другій групі досліджуваних - 9%.

Таблиця 2.11

Боязнь невдачі за етнічним аспектом (за діагностикою Г. Гекгаузена)

Категорії аналізу	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
1. Потреба запобігання невдачі	11	15	13	32	7	21
2. Інструментальна діяльність, спрямована на запобігання невдачі	21	25	23	11	36	21
3. Невпевненість в успіху	11	0	5	11	7	10
4. Осуд і критика внаслідок недосягнення успіху	41	35	38	36	29	33
5. Негативні переживання, пов'язані з роботою	0	25	13	0	7	3
6. Невдача, якщо орієнтована на успіх поведінка зазнає поразки	5	0	3	5	0	3
7. Тема невдачі	11	0	5	5	14	9
Усього:	100	100	100	100	100	100

Сила мотивації, що складається з двох частин - із «надії на успіх» та «боязні невдачі», кожна з категорій аналізу представлена за вибіркою в цілому за гендерним розподілом. Ці дані представлені на рисунку 2.7. Отже, за вибіркою «надія на успіх» однозначно переважає достатній рівень «боязні невдачі» серед осіб вікової категорії – 18 – 49 років як у поляків (зокрема у жінок - 43%, у чоловіків - 13%); так і в українців (у жінок - 50%, у чоловіків - 15%). «Боязнь невдачі» виявлена на достатньому рівні у досліджуваних груп, крім помірною рівня у чоловіків-українців. Так, «боязнь невдачі» склала у поляків: у жінок - 21%, а у чоловіків - 23%; в українців: у жінок - 20%, у чоловіків - 15%. Особливістю сили мотивації - надії на успіх та боязні невдачі є

незначна градація цього показника як у жінок, так і у чоловіків слов'янської ментальності.

Таким чином, категорія «надія на успіх» і «боязнь невдачі», що були виявлені в результаті дослідження проявляється у менеджерів слов'янської ментальності різною мірою, але з переважанням надії на успіх у всіх респондентів віком 18 – 49 років. Отже, сучасному керівникові незалежно від країни проживання слід формувати позитивну мотивацію щодо виконання професійних обов'язків, сприятливого клімату в організації, націленості на доброзичливі стосунки з підлеглими.

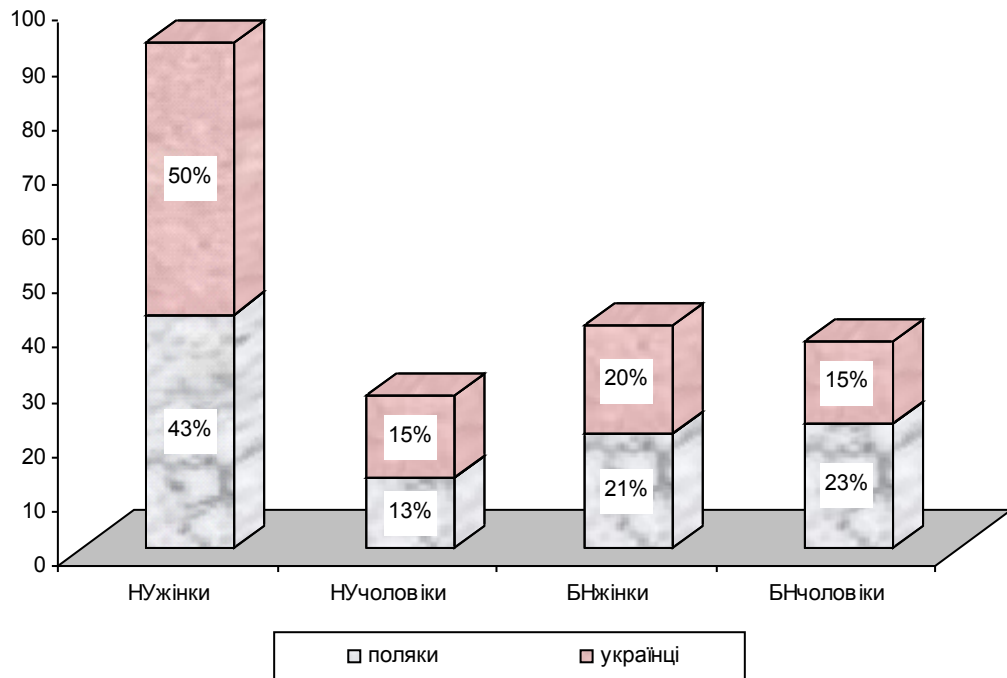


рис. 2.7 Сила мотивації за етнічним аспектом (за діагностикою Г. Гекгаузена)

За діагностикою Г. Гекгаузена різниця між мотиваційними тенденціями «надія на успіх» та «боязнь невдачі» є чиста надія, що подана у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Чиста надія за етнічним аспектом за діагностикою Г. Гекгаузена

Чиста надія	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом

Нульова	10	20	13	20	20	20
Від'ємна	20	60	33	10	40	20
Позитивна	70	20	54	70	40	60
Усього	100	100	100	100	100	100

Примітка:

- нульова – Надія на успіх = Боязнь невдачі;
- від'ємна – Надія на успіх < Боязнь невдачі;
- позитивна – Надія на успіх > Боязнь невдачі.

Спостерігається достатньо виражений показник нульової чистої надії за вибіркою по 20%, крім низького рівня виявленого у польок 10%. Такий рівень свідчить про високий рівень боязні невдачі, що зумовлений тривожністю особистості, прагненням уникнути невдач, негативними емоціями під час виконання роботи. Показник від'ємної чистої надії активно проявлений у чоловіків, зокрема: у поляків - 60%, а в українців - 40%, що пов'язано із складністю виживання організації в кризових ситуаціях, а отже, й зростанням накопичення негативу й стресів. У жінок даний показник проявляється достатньо у польок - 20%, а в українок він низький, на рівні - 10%. Досить високою є позитивна чиста надія, особливо у жінок представлених груп по 70%. У чоловіків вищезазначених груп відстежується тенденція більш низької позитивної чистої надії, а саме достатня у поляків - 20% та середнього рівня в українців - 40%, що показує більш гармонійний розвиток українців, їх відкритість до оточуючих тощо.

Чиста надія представлена за вибіркою в цілому, включаючи статеву належність відображена на рисунку 2.8.

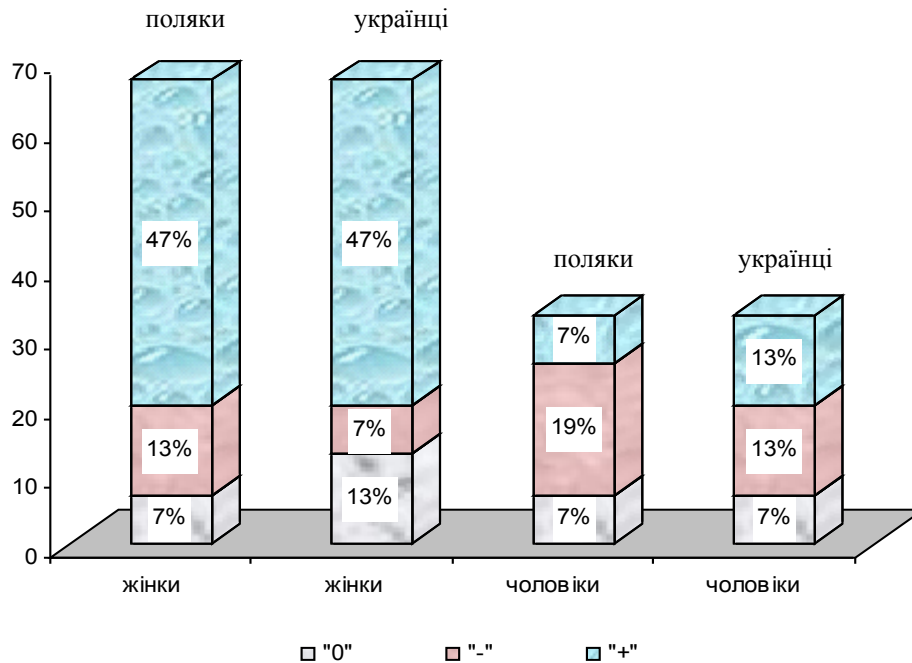


Рис. 2.8 Чиста надія за етнічним принципом (за діагностикою Г. Гекгаузена)

Примітка:

- нульова – Надія на успіх = Боязнь невдачі;
- від’ємна – Надія на успіх < Боязнь невдачі;
- позитивна – Надія на успіх > Боязнь невдачі.

Так, щодо нульової чистої надії відстежується низький рівень - по 7%, за винятком помірного рівня в українок - 13%, цей результат є прийнятним. Від’ємна чиста надія за вибіркою знаходиться на помірному рівні: у поляків-жінок та українців-чоловіків - по 13%, а у поляків-чоловіків - 19%; крім низького рівня в українців-жінок - 7%. Від’ємний рівень спричинений тривалими кризами в суспільстві різного характеру, віковими кризами, внутрішнім станом людини, що впливає на особистість управлінця. Високий рівень позитивної чистої надії за вибіркою у респондентів - жінок 47%, що пов’язано з традиційною владою керівника та владою лідера, емоційним настроєм керівника-жінки. У поляків спостерігається низький рівень позитивної чистої надії 7%, а в українців її питома вага складає 13% через психофізіологічні особливості відбувається такий прояв соціальних норм при прийнятті рішень.

Наступною частиною блоку є дослідження цінностей особистості, що зроблено за допомогою методики Ш. Шварца, що подані у таблицях 2.13 і 2.14.

Таблиця 2.13

Середні показники значущості типів цінностей на рівні нормативних ідеалів

Типи цінностей	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Конформність	4,82	3,95	4,51	4,06	4,10	4,07
Традиції	3,29	2,80	3,11	3,07	3,48	3,21
Доброта	4,53	4,36	4,47	4,60	4,64	4,61
Універсалізм	4,82	3,30	4,23	3,94	3,80	3,89
Самостійність	4,03	4,80	4,31	4,11	4,48	4,24
Стимуляція	2,63	2,87	2,72	3,15	3,47	3,26
Гедонізм	2,07	3,87	2,72	3,44	3,80	3,57
Досягнення	4,22	4,80	4,43	4,83	4,60	4,75
Влада	3,14	3,50	3,27	3,36	3,30	3,30
Безпека	5,18	4,84	5,06	4,56	4,56	4,56

Таблиця 2.14

Рангові значення типів цінностей на рівні нормативних ідеалів

Типи цінностей	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Конформність	3	5	2	5	5	5
Традиції	7	10	8	10	8	10
Доброта	4	4	3	2	1	2
Універсалізм	2	8	6	6	6	6
Самостійність	6	3	5	4	4	4
Стимуляція	9	9	9	9	9	9

Гедонізм	10	6	10	7	7	7
Досягнення	5	2	4	1	2	1
Влада	8	7	7	8	10	8
Безпека	1	1	1	3	3	3

Таблиця 2.15

Середні показники значущості типів цінностей на рівні індивідуальних пріоритетів

Типи цінностей	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Конформність	2,06	1,50	1,86	1,92	1,80	1,88
Традиції	1,31	1,45	1,36	1,00	1,55	1,20
Доброта	2,33	1,80	2,14	2,19	2,45	2,29
Універсалізм	2,77	1,83	2,43	1,81	2,07	1,90
Самостійність	2,17	2,60	2,32	2,25	2,80	2,45
Стимуляція	1,78	1,60	1,71	1,39	2,00	1,61
Гедонізм	1,15	1,75	1,36	1,59	2,20	1,81
Досягнення	1,47	1,90	1,63	1,64	2,60	1,98
Влада	1,07	1,27	1,14	1,22	2,20	1,57
Безпека	2,22	1,56	1,99	2,07	2,12	2,09

Таблиця 2.16

Рангові значення типів цінностей на рівні індивідуальних пріоритетів

Типи цінностей	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Конформність	5	8	5	4	9	6
Традиції	8	9	8	10	10	10
Доброта	2	4	3	2	3	2
Універсалізм	1	3	1	5	7	5
Самостійність	4	1	2	1	1	1
Стимуляція	6	6	6	8	8	8
Гедонізм	9	5	9	7	5	7
Досягнення	7	2	7	6	2	4
Влада	10	10	10	9	4	9
Безпека	3	7	4	3	6	3

Середні показники значущості типів та рангові значення цінностей дозволяють стверджувати про відповідну значущість на рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних діях) у різних групах досліджуваних, що можна побачити у таблицях 2.15 і 2.16.

Виявлені показники характеризують ціннісний розвиток особистості менеджерів освіти серед поляків та українців. На рівні нормативних ідеалів цінність «безпека» є домінуючою у всіх досліджуваних незалежно від групи та статі, у поляків вона посідає вищу (першу) позицію, ніж в українців (третю), що говорить про прагнення до стабільного життя, отримання певного статусу в професійній діяльності і особистісному просторі: сім'ї, повазі до себе, самоповазі, причетності до подій. А на рівні індивідуальних пріоритетів «безпека» є значимою тільки для жінок. За даними таблиць нормативних ідеалів 2.13 і 2.14 та таблиць індивідуальних пріоритетів 2.15 і 2.16, тип цінності «самостійність» як самостійність думки й вибору способів дій, дослідницької активності, творчості є високозначущою цінністю, особливо для українців (як жінок, так і чоловіків) на рівні індивідуальних пріоритетів. Вищеокреслена цінність «самостійність» також є значущою в рівній мірі в українців на рівні

нормативних ідеалів та у поляків-чоловіків, що є проявом внутрішньої незалежності, намагання свідомо керувати власним життям, як націленості на формування індивідуальної професійної й життєвої місії особистості. Особисті досягнення на рівні нормативних ідеалів посіли високі ранги в українців в цілому по групі, а у поляків - у чоловіків, оскільки на даний момент є актуальним для особистості прагнути бути успішним. Прояв доброти, виявлений у результаті дослідження у представників різних націй слов'янської ментальності, свідчить про спрямованість на доброзичливі стосунки під час праці, емпатію до оточуючих та намагання зрозуміти потреби персоналу в умовах створеного сприятливого клімату в організації. Тип цінностей «конформність» зафіксовано більш значущим для жінок, особливо на рівні індивідуальних пріоритетів. Такий результат говорить про прагнення до дотримання соціальних норм, установок, що не суперечать класичним принципам управління, які ще були сформульовані дослідником з управління А. Файолем.

Результати дослідження типів цінностей від 7 до 10 рангу такі: «влада», «традиції», «гедонізм». Але окремо слід виділити такий тип цінностей, як «стимуляція», що посіла однаковий ранг 9 за усією вибіркою на рівні нормативних ідеалів, на рівні індивідуальних пріоритетів у групи українців з рангом 8. Вона представлена у особистостей, що намагаються застосовувати гнучкі методи і форми управління, креативний підхід до виконання щоденної роботи, проте більшість управлінців в освітній сфері ще продовжують працювати, використовуючи авторитарний стиль управління, чітке дотримання положень, інструкцій та вказівок, що не сприяє формуванню прагнень до креативності в роботі. У сучасному світі (після розпаду СРСР) поглиблюється нівелювання «традиціями», мало звертається увага на формування ритуалів, поведінки, започаткування звичаїв, організацію свят із співробітниками в корпоративній культурі організації. «Влада» має низький рівень за ранжуванням, тому що нині для респондентів значущими є такі типи цінностей, як «самостійність» і «особисті досягнення», ніж прояв статусу «керівник-підлеглий».

Отже, переходимо до результатів крос-культурного дослідження до «Діагностики самоактуалізації особистості» А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної, що подані у таблицях 2.17, 2.18, 2.19.

Таблиця 2.17

Середні показники значущості шкал самоактуалізації особистості

Шкали	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Орієнтація в часі	7,65	7,20	7,50	8,85	10,50	9,40
Цінності	7,20	8,00	7,47	8,50	9,00	8,67
Погляд на природу людини	6,15	5,70	6,00	6,45	7,80	6,90
Потреба в пізнанні	7,95	9,00	8,30	7,95	8,10	8,00
Креативність	7,40	8,40	7,73	7,70	8,60	8,00
Автономність	6,20	10,20	7,53	4,70	8,00	5,80
Спонтанність	6,10	8,40	6,87	4,70	8,40	5,93
Саморозуміння	7,80	9,30	8,30	6,75	9,60	7,70
Аутосимпатія	5,70	9,00	6,80	6,00	8,80	6,93
Контактність	7,35	8,40	7,70	6,30	9,30	7,30
Гнучкість у спілкуванні	6,30	7,80	6,80	6,60	10,50	7,90

Таблиця 2.18

Рангові показники значущості шкал

Шкали	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Орієнтація в часі	3	10	6	1	1	1
Цінності	6	8	7	2	5	2
Погляд на природу людини	9	11	11	7	11	9
Потреба в пізнанні	1	3	1	3	9	3
Креативність	4	5	3	4	7	4

Автономність	8	1	5	11	10	11
Спонтанність	10	7	8	10	8	10
Саморозуміння	2	2	2	5	3	6
Аутосимпатія	11	4	9	9	6	8
Контактність	5	6	4	8	4	7
Гнучкість у спілкуванні	7	9	10	6	2	5

Результати таблиць 2.17 і 2.18 уточнює мода підрахована за діагностикою самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної, її незначна вірогідність 0,05. Мода «Діагностики самоактуалізації особистості» показує діапазон коливань аспектів самоактуалізації серед респондентів слов'янської ментальності та дає змогу побачити різницю значущості аспектів. Дані представлені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Мода_{0,95} діагностики самоактуалізації особистості А. Лазукіна в інтерпретації Н. Каліної

Мода _{0,95}	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Орієнтація в часі	6÷9	6÷9	6÷9	7÷11	7÷14	8÷11
Цінності	6÷9	4÷12	6÷9	7÷10	6÷12	8÷9
Погляд на природу людини	5÷8	3÷9	5÷7	4÷9	4÷12	5÷9
Потреба в пізнанні	6÷10	4÷14	7÷10	7÷9	4÷12	7÷9
Креативність	6÷9	6÷11	7÷9	6÷10	5÷12	7÷9
Автономність	4÷8	9÷12	5÷10	3÷6	3÷13	4÷7
Спонтанність	4÷9	4÷13	5÷9	3÷7	4÷13	4÷8
Саморозуміння	6÷9	6÷12	7÷10	5÷8	7÷12	6÷9
Аутосимпатія	3÷8	7÷11	5÷9	4÷8	6÷11	5÷8
Контактність	6÷9	8÷9	7÷9	5÷7	8÷11	6÷9
Гнучкість у спілкуванні	4÷8	6÷10	5÷8	6÷8	7÷14	6÷9

В цілому за вибіркою аспектів самоактуалізації у чоловіків представлених груп переважає діапазон від середнього до вищого результату значущості складових особистості, за винятком таких складових (із коливанням діапазону від низького до високого), як «погляд на природу людини», «потреба в пізнанні», «автономність» («автономність» лише в українців), «спонтанність». А у жінок домінує середня значущість, лише в українок зафіксовано в складовій «орієнтація в часі» діапазон від середнього до вищого результату значущості. Діапазон коливання від низького до середнього результату значущості виявлений в таких аспектах, як «погляд на природу людини», «автономність», «спонтанність», «аутосимпатія», «саморозуміння» та «контактність» лише в українок, а «гнучкість у спілкуванні» лише у польок. Якщо звернути увагу на значущість по групам, то переважає середній результат значущості складових особистості, за винятком діапазону коливання в межах від низького до середнього у складових «погляд на природу людини», «автономність», «спонтанність», «аутосимпатія», «гнучкість у спілкуванні» у польок, крім того діапазон коливання в межах від середнього до високого результату спостерігається в українців в складовій «орієнтація в часі».

Узагальнені результати методики «Діагностика самоактуалізації особистості» А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної об'єктивують та доповнюють результати за рахунок визначення проявів аспектів особистості управлінця в процесі безпосередньої діяльності. Різними за вагомістю у представників слов'янської ментальності представлені такі аспекти: «цінності», «аутосимпатія», «гнучкість у спілкуванні». Яскраво вираженою за вибіркою є «орієнтація в часі», особливо в групі українців, де вона посідає ранг 1, а у групі поляків «саморозуміння» – ранг 2. Вагомість «потреби в пізнанні» у досліджуваних, за винятком у чоловіків-українців, а також «саморозуміння», за винятком українок, обумовлює їх інтерес до підлеглих, поведінку, спрямовану на ефективність у роботі, прагнення до глибокого аналізу ситуацій, орієнтацію на особистісні досягнення та досягнення персоналу, на оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень і звернення уваги на зворотний зв'язок при реалізації прийнятого рішення.

У поляків-чоловіків відстежується незначна питома вага гнучкості в спілкуванні - 9 ранг, особливо у порівнянні з чоловіками українцями, у яких ця складова має 2 ранг. Низька значущість спонтанності показує недостатню віру у власні можливості, що спричиняє виникнення помилок у процесі прийняття рішень при виконанні обов'язків. Низький рівень автономності, за винятком чоловіків-поляків, свідчить про недостатні можливості для самоактуалізації особистості в організації. «Погляд на природу людини» та «спонтанність» отримали низькі ранги, це пояснюється зміною пріоритетів «не один за всіх, а всі за одного», а «кожен сам по собі, сам за себе», впливає на процеси та між адміністрацією і персоналом.

Результати, отримані за допомогою методики «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил» Ю. Клейберга, є наступними в нашому блоці, їх можна побачити в таблиці 2.20. За вибіркою виявлений середній рівень схильності до подолання соціальних норм в межах 5-15 балів. Меншою за модою є схильність до подолання соціальних норм у жінок - у польок $5 \div 10$ балів, а в українок $6 \div 9$ балів; у порівнянні з чоловіками у поляків $6 \div 12$ балів, а в українців $7 \div 11$ балів. Це пов'язано із чітким дотриманням соціальних норм управлінцями слов'янської ментальності в процесі прийняття рішень. Вираженішою з двох груп середня схильність до подолання соціальних норм у поляків $6 \div 10$ балів, а в українців $7 \div 9$, що показує активне намагання дотримання респондентами соціальних норм.

Таблиця 2.20

Мода_{0,95} запитальника Ю. Клейберга

	жінки	чоловіки	разом
поляки	$5 \div 10$	$6 \div 12$	$6 \div 10$
українці	$6 \div 9$	$7 \div 11$	$7 \div 9$

Відповідно до дослідження за тестом на етику організації L. Rein за вибіркою діагностовано етичний рівень серед респондентів, який коливається в межах діапазону між середнім рівнем та рівнем, що потребує морального

вдосконалення особистості. Так, за групами відповідно у поляків - 19÷24 балів, а в українців - 18÷27 балів. За винятком українок, їх діапазон в межах від достатнього етичного рівня до потреби в моральному вдосконаленні - 14÷27 балів. У польок діапазон коливався в межах від середнього рівня до рівня, що потребує морального вдосконалення - 19÷27 балів. Лише одна з польок отримала достатній рівень 13 балів та одна українка - 0 балів за тестом L. Rein. Між тим за модою є відсутній високий рівень етичності. Найкращий результат серед тих, у кого виявлено середній рівень, є у чоловіків-поляків 16÷23 бала. У чоловіків-українців досліджено найгірший результат серед вибірки від середнього рівня до потреби в моральному вдосконаленні - 24÷29 балів.

Середній етичний рівень та потреба в моральному вдосконаленні сильно виражені у всіх досліджуваних груп. Етичний рівень сучасного керівника є далеким від того ідеалу, яким має бути управлінець, зокрема його духовність, гуманність, намагання працювати на користь для суспільства. Крім того, нині менеджер освітньої організації має низку вказівок від вищестоячих органів, котрі призводять до значного звуження свободи в прийнятті самостійних продуктивних рішень. Так, європейцям слід задумуватись над тим, якими вони є, а не бути лише спрямованими на особисті досягнення та брати участь у діяльності, націленої на успіх, утримуватися від осуду й критики внаслідок недосягненні успіху тощо. Результати тесту на етику подані у таблиці 2.21.

Неетична поведінка керівника в процесі прийняття рішень призводить до напруги у спілкуванні з підлеглими, в організації, стриманого виразу думок і емоцій працівниками, до неповаги управлінців, а зрештою до формального виконання роботи. До того ж виконання регулярної роботи із надмірними зусиллями через атмосферу конфліктності, нетолерантності, поширення чуток й пліток призводить до недосягнення бажаних результатів.

Таблиця 2.21

Мода_{0,95} тесту на етику організації за L. Rein

	жінки	чоловіки	разом
поляки	19÷27	16÷23	19÷24

українці	14÷27	24÷29	18÷27
----------	-------	-------	-------

Розглянемо дослідження за наступною методикою впливу на особистість менеджера - експрес-діагностикою рівня соціальної ізолюваності особистості за Д. Расселом і М. Фергюссоном, що представлено у таблиці 2.22. Виявлено низький рівень соціальної ізолюваності в українців, за групою він склав 7÷17 балів. Коливання діапазону у поляків в межах від низького до середнього рівня соціальної ізолюваності - 11÷21 балів, особливо яскраво виражено у чоловіків - 5÷33 балів, як наслідок характерний значний прояв емоційного збудження, відлюдкуватості, нездатності управляти. В українців даний показник має кращу статистику, зокрема: у чоловіків - 7÷17 балів у порівнянні із жінками - 10÷19 балів. У поляків, навпаки, прояв значного перевищення у чоловіків з широким діапазоном - 5÷33 бала, а у жінок - 11÷23 бала.

Таблиця 2.22 подає результати, згідно з якими у поляків та українців переважає низька соціальна ізолюваність, за винятком у чоловіків-поляків, що показує рівень розвитку особистості менеджерів, рівень нормативно-ціннісного ставлення до себе та до оточуючих, котрий спрямований на чітке дотримання соціальних норм, формування діалогу з персоналом та зовнішнім середовищем організації, наприклад, з конкурентами, абітурієнтами, державними органами влади та ін.

Формування низького рівня соціальної ізолюваності є сприятливим для менеджера будь-якого рівня управління, оскільки свідчить про належну відкритість у професійній діяльності організації.

Таблиця 2.22

Мода_{0,95} запитальника Д. Рассела і М. Фергюссона

	жінки	чоловіки	разом
поляки	11÷23	5÷33	11÷21
українці	10÷19	7÷17	7÷17

У продовженні аналізу крос-культурного дослідження зосередимось на тесті «Яка у Вас репутація?», що наведений у таблиці 2.23. Мода самоконтролю за тестом виявила високий та достатній рівень самоконтролю - у жінок для всіх досліджуваних груп 11÷14 балів, а у чоловіків: у поляків -11÷13 балів та незначне зростання діапазону в українців - 11÷17 балів. В цілому по групах досліджуваних: у поляків - 11÷13 балів, трохи вищі значення в українців - 12÷14 балів.

Згідно з результатами дослідження переважає достатній та високий самоконтроль для даних груп незалежно від національної належності, що констатує належний для менеджерів рівень самоконтролю. Керівник освітньої організації в будь-якій країні має бути чітким, послідовним й логічним у своїх вимогах до себе і до персоналу. Приймаючи рішення, управлінець може спиратися на судження співробітників, зокрема своїх заступників, що є проявом довіри до персоналу, до сприйняття значущості позицій інших щодо певної проблеми, цілі, мети, періоду часу чи особи. Власне така позиція керівника є сприятливою для позитивного мікроклімату колективу. Але часто високий самоконтроль у керівника може викликати зарозумілість, перевищену оцінку власних можливостей, нетолерантне ставлення до працівників, небажання зрозуміти нагальні потреби співробітників. Все ж таки, зазначені вище рівні самоконтролю, що застосовуються менеджерами освіти, є бажаними для будь-якого управлінця. Головне за достатнього самоконтролю слід навчитися контролювати свої емоції в певних ситуаціях, не надавати надмірного значення нововведенням, щоб не шкодити створеному власному іміджеві. А за високого самоконтролю – не забувати, що поруч «живі люди», котрі теж прагнуть проявлятися як особистості та реалізовуватися в процесі професійної діяльності.

Таблиця 2.23

Мода_{0,95} шкали самоконтролю

	жінки	чоловіки	разом

поляки	11÷14	11÷13	11÷13
українці	11÷14	11÷17	12÷14

Передостаннім дослідженням п'ятого блоку є опитувальник афіліації А. Мехрабіана, що характеризує потребу управління в установленні, збереженні та зміцненні добрих стосунків з людьми, що поданий у таблиці 2.24. Результати афіліації представлені у вигляді двох мотиваційних тенденцій – «прагнення до людей» та «боязнь бути неприйнятним».

Таблиця 2.24

Мода_{0,95} оцінки мотиваційних тенденцій за А. Мехрабіаном

Шкали	Поляки			Українці		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
Прагнення до людей	112÷136	102÷156	115÷137	109÷131	102÷132	111÷127
Б о я з н ь б у т и неприйнятним	109÷138	90÷134	109÷130	118÷148	81÷122	108÷134

З таблиці 2.24 видно, що мотиваційна тенденція «прагнення до людей» за вибіркою в цілому зафіксована на середньому рівні розвитку мотиву, зокрема у польок - 112÷136 балів, а у чоловіків-поляків діапазон є ширшим - 102÷156 балів, по першій групі в цілому 115÷137. В українок -109÷131 бал, а у чоловіків-українців - 102÷132 бали, по групі в цілому - 111÷127 балів.

З таблиці 2.24 видно, що мотиваційна тенденція «боязнь бути неприйнятним» встановлена на середньому рівні розвитку мотиву в цілому за групами зафіксовано: у поляків - 109÷130 балів, а в українців - 108÷134 бали. Проте, у жінок у всіх досліджуваних «груп боязнь бути неприйнятним» є більш вираженою у польок - 109÷138 балів, а в українок - 118÷148 балів. У чоловіків виявлено помірне коливання діапазону у поляків - 90÷134 бали, а в українців - 81÷122 бали.

Розвитку мотивів «прагнення до людей» та «боязнь бути неприйнятим» на середньому рівні свідчить про можливість неоднозначної поведінки менеджера освіти в процесі прийняття управлінських рішень. Такі управлінці можуть підключати до співпраці підлеглих, а можуть вирішувати нагальні питання самотужки. Але при вирішенні яких саме ситуацій визначити складно – це залежить від особистості менеджера, рівня його професійної культури та розвитку корпоративної культури освітньої організації.

«Боязнь бути неприйнятим» у жінок є вираженішою через применшення своїх можливостей у процесі діяльності, неписаному дозволі проявляти рішучі якості керівникам-чоловікам, а самим займати другі позиції. До того ж у ставленні суспільства до керівників-жінок у порівнянні з керівниками-чоловіками переважає прагнення мати керуючого саме чоловіка, що теж впливає на значущість даної категорії.

Так само, як і у четвертому блоці досліджень, у керівників-чоловіків був представлений середній розвиток мотиву «прагнення до людей» та коливання від низького до середнього розвитку мотиву «боязнь бути неприйнятим». Це показує, що у керівників освітньої організації незалежно від національності формується спрямованість в більшій мірі розраховувати на власні сили, розуміння певної ситуації; вони не мають потреби вислуховувати інші погляди на дану проблему, сприймати альтернативне вирішення проблеми та ін. Тож управлінцям для досягнення ефективності в діяльності слід вчитися довірі до персоналу, взаємодіяти з ним, а не встановлювати лінію поведінки протидії.

Останнім кроком п'ятого блоку дослідження є методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова, яка спрямована на визначення стиля керівництва управлінця, її результати відображені на рисунку 2.9.

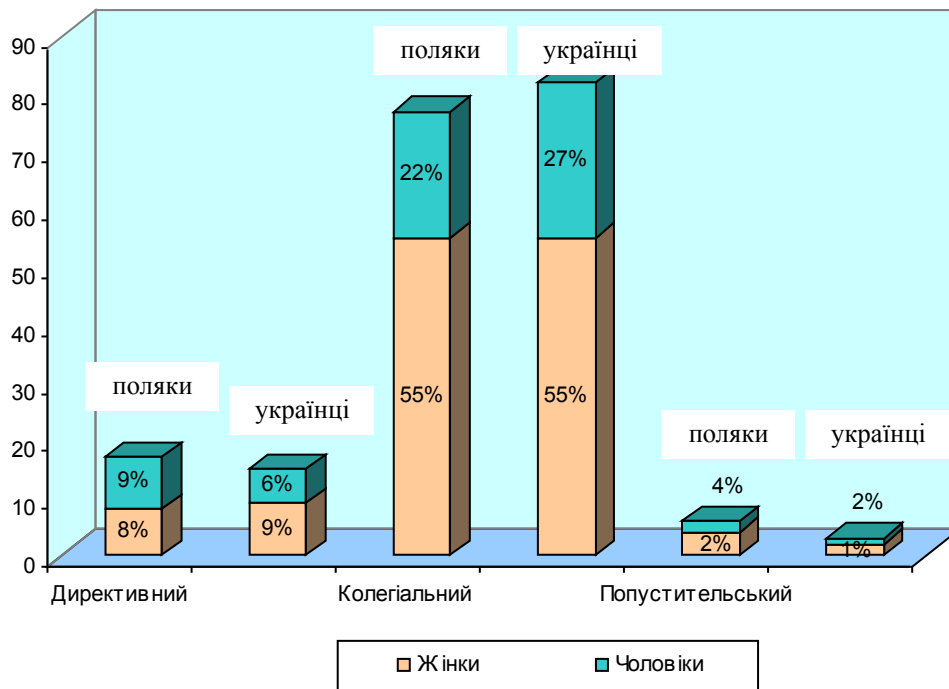


рис. 2.9 Стиль керівництва за етнічним принципом (за методикою В. Захарова та А. Журавльова)

Результати вибірки за трьома групами досліджуваних віком 18-49 років, отримані за методикою «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова, свідчать про достатній рівень дотримання на практиці директивного компонента керівництва у поляків: у жінок - 8%, а у чоловіків - 9%; в українців: у жінок - 9%, а у чоловіків - 6%. Отримані дані обстежуваних із колегіальним компонентом керівництва суттєво відрізняються з домінуючим високим рівнем від результатів інших компонентів керівництва, зокрема він складає: у жінок за двома групами по 55%, а у чоловіків: поляків - 22%, а в українців - 27%. Проте вагомість попустительського компонента керівництва знаходиться в діапазоні значень низького рівня, а саме у поляків: у жінок - 4%, а у чоловіків - 2%; в українців: у жінок - 2%, а у поляків - 1%.

Домінуючим компонентом управління, що застосовується управлінцями є колегіальний. Сучасні менеджери часто виявляють демократичні цінності, залучаються до участі у робочих та цільових групах, заохочують ініціативність у прийнятті рішень та ін. Також, як і в четвертому блоці, в аналізі даних за методикою Ш. Шварца та діагностикою самоактуалізації особистості А.

Лазукіна в адаптації Н. Каліної зосереджено вагомість таких цінностей, як «самостійність, «особисті досягнення», «креативність», особливо значущими ці аспекти є у жінок за використання колегіального компонента управління.

На другому місці - директивний компонент, що свідчить про наявність традиційної влади керівника в діяльності організації, за якої менеджер розраховує на власні сили, на самостійний процес прийняття рішень, інколи зарозумілість управлінця в комунікаціях із співробітниками. Такі керівники є характерними для будь-якого періоду часу, їх питома вага є більш-менш стійкою.

На третьому місці - попустительський компонент, що показує непопулярність застосування такого стилю управління серед представників слов'янської ментальності. Попустительський компонент є поширеним в американському менеджменті, теж набуває розповсюдження в європейських країнах. Але в освітній діяльності рідко застосовується через вимоги до персоналу, який має бути і творчим, і дисциплінованим, і самоорганізованим, і з гнучким графіком роботи, і з можливістю розподілення відповідальності між учасниками-керівниками, що приймають рішення.

2.3. Психологічний аналіз результатів констатувального експерименту

Соціальні норми керівника для менеджера освітньої організації – це і його освіченість, і спосіб буття, і звичаї, що в прийнятті рішень є пунктом бачення його кінцевої мети під кутом його особистої досконалості чи його гідності як особистості. Разом з тим, дослідники з управління Б. Гальський і П. Прокоп дійшли висновку, що цінності керівника поступово змінюються під впливом

взаємодії з персоналом, котрий або виховує в ньому особистість вищого рівня розвитку, формує його етичну поведінку, або навпаки спричиняє його моральну деградацію. Суспільною діяльністю людини є праця, люди в процесі праці мають розумітися один з одним, співпрацювати, вчитися виконувати спільні завдання, оцінювати виконання роботи [273]. Фахівець з управління Р. Гріффін встановив, що на вагомість прояву соціальних норм керівника в процесі прийняття рішень впливають три провідні чинники:

- відносини організації щодо своїх працівників – найм та звільнення, умови праці та оплати, приватність;
- відносини працівника щодо організації – конфлікти інтересів, конфіденційність, цілісність й цінності особистості;
- відносини організації з іншими особами – майбутні школярі та студенти, конкуренти, профспілки, постачальники [271].

Так, на етичну чи неетичну діяльність менеджера освіти впливають інші менеджери, зокрема вищого рівня, а також культура організації. Деякі менеджери згодні навіть втратити роботу, щоб тільки не порушити власні соціальні норми чи не зробити щось неетичне. Але в більшості менеджерів, діагностованих за тестом на етику організації, етичний рівень коливається в межах діапазону між середнім рівнем та рівнем, що потребує морального вдосконалення особистості. Тобто вони схильні на поступлення власними соціальними нормами, скоріше через вплив поведінки менеджерів більш високого рівня чи через кар'єру, матеріальні вигоди.

Отже, менеджери освітніх організацій можуть активно впливати на культуру організації, на соціальні норми підлеглих. Тому нами було проведено кореляційне дослідження за напрямками з метою детальнішого вивчення структури особистості управлінця в освітній сфері, а саме:

1) виявити зумовленість впливу соціальних норм менеджерів освіти за методикою Ю. Клейберга «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил» в процесі прийняття управлінських рішень на цінності особистості; за методикою Ш. Шварца щодо вивчення цінностей особистості в цілому та за рівнями управління [92; 176];

2) визначення взаємодії соціальних норм управлінця в процесі прийняття управлінських рішень за методикою Ю. Клейберга «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил»; із аспектами самоактуалізації особистості за діагностикою самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної, з одного боку, як особистісних особливостей керівників, а з іншого, як специфічних особливостей їх організаційної діяльності в цілому та за рівнями управління [92; 228];

3) визначення взаємодії соціальних норм управлінця в процесі прийняття управлінських рішень за методикою Ю. Клейберга «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил» з самоконтролем особистості керівника за тестом «Яка у Вас репутація?» в цілому та за рівнями управління [40; 92].

Статистична обробка результатів дозволила констатувати між вищезазначеними детермінантами та соціальними нормами управлінців кореляційний зв'язок (за статистичним критерієм Спірмена) [187]. Отже, першим кроком нашого кореляційного дослідження перш за все виявлено, що соціальні норми менеджера освіти статистично достовірно (за критерієм Спірмена) впливають ($p \leq 0,05$) на цінності особистості, зокрема на такі типи цінностей:

1. На рівні нормативних ідеалів (на рівні переконань): «стимуляція» помірно виражена ($r=0,41$); «гедонізм» помірно виражений ($r=0,34$); «влада» дуже слабо виражена ($r=0,08$); «самотійність» дуже слабо виражена ($r=0,06$); «досягнення» дуже слабо виражені ($r=0,004$).

2. На рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних діях): «стимуляція» помірно виражена ($r=0,40$); «гедонізм» помірно виражений ($r=0,36$); «досягнення» дуже слабо виражено ($r=0,18$); «влада» дуже слабо виражена ($r=0,13$); «самотійність» дуже слабо виражена ($r=0,04$). Ці дані представлені в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Вплив соціальних норм на цінності особистості за Ш. Шварцом

№ з/п	Типи цінностей	Нормативні ідеали	Індивідуальні пріоритети
1	Конформність	-0,13	-0,47
2	Традиції	-0,11	-0,09
3	Доброта	-0,15	-0,09
4	Універсалізм	-0,20	-0,29
5	Самостійність	+0,06	+0,04
6	Стимуляція	+0,41	+0,40
7	Гедонізм	+0,34	+0,36
8	Досягнення	+0,004	+0,18
9	Влада	+0,08	+0,13
10	Безпека	-0,01	-0,19

Позитивний вплив соціальних норм на цінності свідчить про те, що соціальні норми стримують прояв низького рівня цінностей, спрямовують на сприятливі стосунки з оточуючими. Помірний вплив на «стимуляцію» та «гедонізм» (задоволення життям) означає, що відкритість до змін стримується частково соціальними нормами. Управлінець не може бути зосереджений тільки на нововведеннях, тому соціальні норми змушують і до традиційних форм роботи з підлеглими. «Влада» й «досягнення» є типами цінностей самозвеличення, що констатують намагання управлінця до особистих успіхів згідно з соціальними стандартами, а «влада» ще сама по собі й до домінуючої позиції в рамках цілої соціальної системи. Проте вплив соціальних норм тут слабо виражений, хоча соціальні норми тісно пов'язані з соціальними вимогами суспільства. Але наймовірно високою є дія психологічних, практичних й соціальних наслідків зазначених типів цінностей, тому навіть і незначний вплив соціальних норм є вирішальним у формуванні соціальної нормативної поведінки керівника. Також «самостійність» як тип цінності є похідною від потреби організму особистості в самоконтролі та самоуправлінні, від таких інтеракційних потреб, як «автономність» й «незалежність». Прояв самостійності вибору, синтезу думок, способів поведінки й дій говорить про те,

що навіть дуже слабкий вплив соціальних норм є суттєвим для подальшого розвитку особистості.

Кореляційний зв'язок за методикою Ш. Шварца із типами цінностей особистості та соціальними нормами за опитувальником Ю. Клейберга є свідченням об'єктивності отриманих результатів. Цінності слугують в якості стандартів. Вони керують вибором чи оцінкою дій, подій, включаючи саму людину. Цінності є основою для самооцінки особистості [293]. Цінності трансцендентні, тобто не обмежуються визначеними діями та ситуаціями [296], але наше дослідження показало, що соціальні норми, котрі, зазвичай, відносять до визначених дій, об'єктів та ситуацій активно впливають на цінності управлінця як на рівні нормативних ідеалів, так і на рівні індивідуальних пріоритетів.

Але деякі типи цінностей мають сформований взаємовплив на соціальні норми керівника:

- на рівні нормативних ідеалів (на рівні переконань): «універсалізм» слабо виражений ($r=-0,20$); «доброта» дуже слабо виражена ($r=-0,15$); «конформність» дуже слабо виражена ($r=-0,13$); «традиції» дуже слабо виражені ($r=-0,11$); «безпека» дуже слабо виражена ($r=-0,01$);

- на рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних діях), зокрема такі типи цінностей, як: «конформність» помірно виражена ($r=-0,47$); «універсалізм» слабо виражений ($r=-0,29$); «безпека» слабо виражена ($r=-0,19$); «традиції» дуже слабо виражені ($r=-0,09$); «доброта» дуже слабо виражена ($r=-0,09$).

Найактивнішим зафіксований вплив такого типу цінностей, як «конформність», бо відносини між людьми, їх трудова діяльність охоплює позитивні ціннісні орієнтації, а вже потім соціальні норми, котрі засвоюються індивідом. Ш. Шварц відніс цей тип цінностей разом з «традиціями» та «безпекою» до консервативних, тому що вони похідні від індивідуальних і групових потреб та є ознакою групової солідарності з мотивом єдиних цінностей, гарантій виживання, що зумовлюють соціальний порядок. Ці типи цінностей виражають інтерес соціальної групи, однак соціальні норми

управлінця більш зосереджені на прояві особистості менеджера в прийнятті рішень, тому, в першу чергу, він керується не інтересами групи чи спільноти, а інтересами освітньої організації в цілому. Самотрансцендентними цінностями за Ш. Шварцом є «універсалізм» та «доброта», що при кореляції показали, відповідно - слабкий та дуже слабкий вплив. Зокрема, переважає дія соціальних норм через потреби виживання в групі для забезпечення потреби в афіліації, продуктивної діяльності організації. Для поглиблення кореляційного аналізу ми продовжили дослідження впливу соціальних норм на типи цінностей особистості за рівнями управління, що подані в таблицях 2.26 і 2.27.

Таблиця 2.26

Вплив соціальних норм на значущість нормативних ідеалів за рівнями управління

№ з/п	Типи цінностей	Рівні управління		
		Нижчий	Середній	Вищий
1	Конформність	-0,09	+0,16	-0,48
2	Традиції	-0,13	+0,15	-0,27
3	Доброта	-0,07	+0,19	-0,67
4	Універсалізм	-0,09	-0,13	-0,33
5	Самостійність	+0,17	+0,16	-0,37
6	Стимуляція	+0,38	+0,28	+0,63
7	Гедонізм	+0,36	+0,15	+0,11
8	Досягнення	+0,06	+0,33	-0,16
9	Влада	+0,21	+0,16	-0,15
10	Безпека	+0,14	-0,02	-0,28

Як свідчать дані, відображені в таблиці 2.26, соціальні норми управлінця корелюють за статистичним критерієм Спірмена з такими нормативними ідеалами особистості на різних рівнях управління при $p \leq 0,05$, зокрема:

-на нижчому рівні «стимуляція» та «гедонізм» помірно виражені, відповідно - ($r=0,38$) та ($r=0,36$); «влада» слабо виражена ($r=0,21$);

«самотійність», «безпека» та «досягнення» дуже слабо виражені відповідно - ($r=0,17$), ($r=0,14$) та ($r=0,06$);

-на середньому рівні «досягнення» помірно виражені ($r=0,33$); «стимуляція» слабо виражена ($r=0,28$); «доброта» слабо виражена ($r=0,19$); «конформність», «самотійність» та «влада» слабо виражені по ($r=0,16$); «традиції» та «гедонізм» по ($r=0,15$);

-на вищому рівні «стимуляція» середньо виражена ($r=0,63$); «гедонізм» дуже слабо виражений ($r=0,11$).

Встановлено в ході дослідження, що окремі типи цінностей корелюють від'ємно за статистичним критерієм Спірмена із соціальними нормами на різних рівнях управління при $p \leq 0,05$, а саме:

-на нижчому рівні дуже слабо виражені «традиції» ($r=-0,13$), «універсалізм» та «конформність», відповідно - ($r=-0,09$), доброта ($r=-0,07$);

-на середньому рівні дуже слабо виражені «універсалізм» та «безпека», відповідно - ($r=-0,13$) та ($r=-0,02$);

-на вищому рівні середньо виражена «доброта» ($r=-0,67$); помірно виражена «конформність» ($r=-0,48$), «самотійність» ($r=-0,37$) та «універсалізм» ($r=-0,33$); слабо виражені «безпека» та «традиції», відповідно - ($r=-0,28$) та ($r=-0,27$); дуже слабо виражені «досягнення» та «влада», відповідно - ($r=-0,16$) та ($r=-0,15$).

Згідно з отриманими коефіцієнтами, керівники нижчого рівня управління намагаються, з одного боку, утриматися на своєму місці, бо ще пам'ятають як були виконавцями, а з іншого, активізуються через мотиви щодо подальшого просування по службі. Спостерігається прояв позитивної дії соціальних норм на нормативні цінності (на рівні переконань), серед них «стимуляція» як підтримання оптимального рівня активності; «гедонізм» як задоволення від успіхів по роботі; «влада» як підкреслення власного статусу; «самотійність» як потреба в незалежності; «безпека» як стабільність; «особисті досягнення» як соціальне схвалення. Інші типи цінностей – «конформність», «традиції», «доброта» та «універсалізм» незначно впливають на соціальні норми і є менш

вирішальними для виявлення особистості керівника нижчого рівня в процесі прийняття рішень щодо дотримання соціальних норм.

Особливої уваги заслуговують результати у управлінців середнього рівня, у яких більш сформований прояв соціальних норм на цінності особистості, ніж в управлінців нижчого та вищого рівнів управління. Позитивна дія соціальних норм свідчить про розумне балансування керівників середнього рівня між вищим та нижчим рівнями, а також з оточуючими. Вони добре знають роботу, мають достатні вміння та навички, але можливість й бажаність подальшої самореалізації поступово нагадує, що позаду них менеджери нижчої ланки управління, а попереду верхівка айсберга - менеджери вищої ланки управління. Так, більш актуалізованими під впливом дії соціальних норм є такі типи цінностей, як «особисті досягнення» та «стимуляція», що констатує їх відкритість до змін. Проте навіть зафіксований слабкий прояв «доброты» говорить про корисність в особистих контактах, лояльності, поблажливості з оточуючими, а дуже слабо виражені «влада», «конформність», «самотійність», «гедонізм», «традиції» свідчить і про активний прояв компетентності із збереженням домінуючої позиції за соціальними взаємодіями, і про зовнішню погодженість з персоналом, і про задоволення від праці, і про власну автономність, і про помірну участь у корпоративній культурі організації при прийнятті колективних, колегіальних й особових рішень. Від'ємний вплив соціальних норм на цінності керівників середнього рівня виявлено серед таких цінностей, як «універсалізм» та «безпека», що обґрунтовують відповідно виживання в соціальному середовищі та значущість соціального порядку.

На вищому рівні найвагомим є вплив соціальних норм на цінність особистості – «стимуляцію», що є середньо вираженою ($r=0,63$) і свідчить про надзвичайну активність керівників вищої ланки та їх відкритість до змін. Крім того, цей коефіцієнт Спірмена має найбільшу значущість за вибіркою. Ще позитивним впливом соціальних норм на цінності особистості відмічений «гедонізм» ($r=0,11$), значення коефіцієнта пояснює важливість отримання задоволення від роботи та задоволення життям, оскільки менеджер вищого рівня знаходиться постійно в рамках інформаційного та фізичного

перенавантажень, надмірної соціальної активності. Щодо від'ємного значення дії соціальних норм на цінності слід підкреслити виявлену середньо виражену «доброту» ($r=-0,67$), котра вказує на потребу в афіліації, потребу в позитивних взаємодіях та спрямованості на продуктивну діяльність організації. За вибіркою цей показник є вираженим серед отриманих коефіцієнтів Спірмена, що мають від'ємне значення. Переважання такого від'ємного прояву у керівників вищої ланки за більшістю типів цінностей свідчить про зміну ставлення до дотримання соціальних норм, що спричинено тривалою складною взаємодією соціальних та біологічних факторів, а також з дією факторів середовища.

Як показано в таблиці 2.27, соціальні норми управлінця корелюють за статистичним критерієм Спірмена з такими індивідуальними пріоритетами особистості на різних рівнях управління при $p \leq 0,05$, зокрема:

- на нижчому рівні «стимуляція» та «гедонізм» помірно виражені по ($r=0,41$); «досягнення», «самостійність» та «влада» слабо виражені, відповідно - ($r=0,12$), ($r=0,10$) та ($r=0,06$);

- на середньому рівні «гедонізм» і «влада» середньо виражені відповідно ($r=0,52$) і ($r=0,51$); «досягнення» та «стимуляція» слабо виражені, відповідно - ($r=0,28$) та ($r=0,21$);

- на вищому рівні «стимуляція» помірно виражена ($r=0,33$); «досягнення» та «влада» дуже слабо виражені, відповідно - ($r=0,11$) та ($r=0,04$).

З'ясовано, що окремі типи цінностей корелюють від'ємно за статистичним критерієм Спірмена із соціальними нормами на різних рівнях управління при $p \leq 0,05$, а саме:

- на нижчому рівні середньо виражена «конформність» ($r=-0,50$); дуже слабо виражені «традиції» ($r=-0,12$), «універсалізм» та «безпека» по ($r=-0,10$); доброта ($r=-0,02$);

- на середньому рівні середньо виражений «універсалізм» ($r=-0,50$); помірно виражені «безпека» та «конформність», відповідно - ($r=-0,37$) та ($r=-0,32$); слабо виражена «доброта» ($r=-0,26$); дуже слабо виражені «традиції» та «самостійність», відповідно - ($r=-0,12$) та ($r=-0,02$);

-на вищому рівні помірно виражений «універсалізм» ($r=-0,37$); слабо виражені «конформність» ($r=-0,29$), «самотійність» ($r=-0,27$), «безпека» ($r=-0,26$), «гедонізм» ($r=-0,23$) та «доброта» ($r=-0,19$); дуже слабо виражені «традиції» ($r=-0,01$).

Таблиця 2.27

Вплив соціальних норм на значущість індивідуальних пріоритетів за рівнями управління

№ з/п	Типи цінностей	Рівні управління		
		Нижчий	Середній	Вищий
1	Конформність	-0,50	-0,32	-0,29
2	Традиції	-0,12	-0,12	-0,01
3	Доброта	-0,02	-0,26	-0,19
4	Універсалізм	-0,10	-0,50	-0,37
5	Самотійність	+0,10	-0,02	-0,27
6	Стимуляція	+0,41	+0,21	+0,33
7	Гедонізм	+0,41	+0,52	-0,23
8	Досягнення	+0,12	+0,28	+0,11
9	Влада	+0,06	+0,51	+0,04
10	Безпека	-0,10	-0,37	-0,26

Відповідно до отриманих коефіцієнтів на нижчому рівні управління спостерігається прояв позитивної дії соціальних норм на індивідуальні пріоритети (тобто в конкретних діях), серед них «стимуляція» як підтримання оптимального рівня активності; «гедонізм» як задоволення від успіхів у роботі; «особисті досягнення» як соціальне схвалення; «самотійність» як потреба в незалежності; «влада» як підкреслення власного статусу. За кореляційним дослідженням встановлено від'ємне середньо виражене значення консервативного типу цінностей «конформності» ($r=-0,50$), її прояв у практичній діяльності управлінця свідчить про явну схильність стримувати те, що не відповідає соціальним очікуванням. Інші типи цінностей – «традиції»,

«безпека», «універсалізм» та «доброта» незначно впливають на соціальні норми і є менш вирішальними для виявлення особистості керівника нижчого рівня в процесі прийняття рішень щодо дотримання соціальних норм.

Результати дослідження управлінців середньої ланки виявили вплив соціальних норм на типи цінностей на рівні індивідуальних пріоритетів, зокрема, домінуючими є «гедонізм» ($r=0,52$) та «влада» ($r=0,51$), що свідчить про інтегральну мотивацію особистості керівника - самозвеличування, задоволення працею та життям. Щодо влади як впливу на душі й серця, то «кожен керівник несе великий хрест, тому лише управлінець з чистим серцем може істотно впливати на цілі епохи життя організації» [152]. «Особисті досягнення» та «стимуляцію» зафіксовано на позитивному прояві соціальних норм у менеджерів, що констатує їх відкритість до змін. Від'ємний вплив соціальних норм на цінності керівників середнього рівня виявлено найбільш значущим на позиції «універсалізм», що зумовлюється розширенням контактів та намагання до добробуту організації. У цілому у керівників середнього та нижчого рівнів управління «конформність» становить по $r=-0,50$. Також значущими за від'ємністю є «безпека» ($r=-0,37$) та «конформність» ($r=-0,32$), ці типи цінностей свідчать про домінування консерватизму в процесі прийняття рішень у керівників середньої ланки. Окремо зазначимо тип цінностей «доброта» ($r=-0,26$), тому що потреба в афіліації, позитивній взаємодії, ефективна діяльність організації є важливими для будь-якої освітньої організації. Співчуття до людей як прояв афіліації має бути нормою для керівників – «щоб бути гідними благ на землі й не потрапити під осуд людей, слід мати співчуття до них» [153]. Найменш суттєвими, за результатами по від'ємності значень коефіцієнтів, є «традиції» та «самостійність», що характеризують відповідно - традиційний спосіб поведінки менеджера та зменшення значущості творчості в роботі, вибір способів дій, дослідницької активності, що має узгоджуватися з думками та способом дій вищого керівництва.

Більш значущою за впливом соціальних норм на індивідуальні пріоритети на вищому рівні управління є «стимуляція» ($r=0,33$), так само значна вагомість,

як і на рівні переконань ($r=0,67$), що підтверджує надзвичайну активність керівників вищої ланки та їх відкритість до змін. Крім типу цінностей «стимуляція», позитивним впливом соціальних норм на цінності особистості відзначаються дуже слабо виражені «досягнення» та «влада», що свідчить про подальше самозвеличування керівника у порівнянні із середнім рівнем, домінування культурних стандартів особистості з обов'язковим соціальним схваленням. Щодо від'ємного значення дії соціальних норм на цінності слід відмітити виявлений помірно виражений «універсалізм» ($r=-0,37$), який характеризує прагнення щодо розуміння оточуючих внутрішнього й зовнішнього середовища, спрямованість на продуктивність діяльності організації в цілому. Переважання слабкої кореляції, за винятком дуже слабо вираженої цінності «традиції» ($r=-0,01$), від'ємного прояву у керівників вищої ланки за більшістю типів цінностей у конкретних діях, як і на рівні переконань, свідчить про зміну ставлення до дотримання соціальних норм, що спричинено тривалою складною взаємодією соціальних та біологічних факторів, а також дією факторів середовища.

Глибоке розуміння трактування соціальної норми дозволяє побачити ієрархічну структуру, що впливає на особистість менеджера, зокрема «норми-цілі, норми-установки, норми-орієнтири, норми-ідеали, норми-цінності» [170]. Поміж тим цінності, за К. Сарінгуляном, можна вважати «специфічним різновидом норм», а саме мотиваційними нормами [184]. До того ж на думку Ю. Гіппенрейтер, «свобода волі, самовизначення особистості, тягар вибору, творчість – це є сутність нормативних понять, деякі вищі ідеали, котрі особистість або досягає, або не досягає...» [16; 45].

Згідно з Г. Баллом, для розвитку особистості необхідно використовувати норми різних типів, що виконують у соціальній регуляції специфічні функції, а саме: а) норми-ідеали, що встановлюють перспективну ціль, до якої має прагнути особистість; б) норми-стандарти, виконання яких є обов'язковим для індивіда, що займає певну соціальну позицію та претендує на визначальну суспільну оцінку власної діяльності; в) норми індивідуального прогресу (чи утримання досягнутого рівня), що встановлюють вимоги співставлення нових

результатів до попередніх із врахуванням можливостей індивіда та конкретних умов його діяльності.

Дані норми вказаних типів мають застосовуватися в комплексі щодо менеджерів освіти на різних вікових етапах та рівнях управління [16].

Соціальні норми є значущими для особистості управлінця, оскільки впливають на його діяльність, пов'язані із самодетермінацією керівника в процесі функціонування та ефективного розвитку його діяльності та освітньої організації в цілому.

Проте соціальні норми, якими керується менеджер освіти, є неписаним зразком поведінки, «правилами гри», котрі є рекомендаціями з поведінки в організації, але при цьому мають сильний вплив на поведінку, тому що контролюються в залежності від того, як керівники на них реагують. А щодо погляду з сучасного прикладного менеджменту, типовими нормами, що використовують керівники в практичній діяльності, можна окреслити такі:

- спосіб, яким керуються управлінці щодо підлеглих (стиль управління) або спосіб, в який працівники ставляться до керівників;

- обов'язкова професійна етика, наприклад, «приходь вчасно, залишайся допізна», «якщо не можеш закінчити завдання на протязі робочого дня, то ти є малоефективним», «треба бути завжди зайнятим», «треба бути розслабленим»;

- статус – ступінь його істотності; можливо, існування визначених символів статусу;

- амбіція – є явищем очікуваним та тим, що знайшло схвалення, чи нормою, яка є більш тонким підходом;

- продуктивність – вимагає стандартів у діяльності, до того ж найвищою похвалою в організації є назвати когось «справжнім професіоналом»;

- влада – визнається за стиль життя, залежить більшою мірою від знань та умінь, чим від того, хто є управлінцем вищого рівня, на нижчому чи середньому рівнях управління, у різних частинах організації;

- політика – розповсюджена в організації як нормальна поведінка або не сприймається як явна поведінка;

- лояльність – очікування щодо кар'єри чи націленість на результат й

намагання в короткостроковій перспективі;

- гнів – виражати відверто власні позиції в рамках можливостей політики організації;

- доступність – від керівників очікують доступності та повідомлень того, що діється «за зачиненими дверима»;

- формальність – стриманість, певні рамки, формальне ставлення є нормою, наприклад, не вживання лише імен, чогось однозначного і неписаного, правила щодо одягу, манери поведінки тощо [263].

Проте соціальні норми менш формально визначені, не є надто категоричними, імперативними, санкціонованими, оскільки ціннісно пов'язані з більш високим рівнем соціальної регуляції, а саме регуляції моральної поведінки, що не розмежовує чітко соціальні норми, цінності й соціальні очікування, самоконтроль.

Наступним кроком нашого кореляційного дослідження виявлено, що соціальні норми менеджера освіти статистично достовірно (за критерієм Спірмена) впливають ($p \leq 0,05$) на складові самоактуалізації та самоконтроль особистості, а саме:

1) за діагностикою самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної: «автономність» слабо виражена ($r=0,27$); «потреба в пізнанні» слабо виражена ($r=0,25$); «креативність» слабо виражена ($r=0,24$); «саморозуміння» дуже слабо виражене ($r=0,03$);

2) за тестом «Яка у Вас репутація?» «самоконтроль» є від'ємним помірно вираженим ($r=-0,30$). Дані наведені у таблиці 2.28.

Позитивний вплив соціальних норм на складові самоактуалізації (за діагностикою А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної) свідчить, що соціальні норми мають вагомий вплив на особистість управлінця, на його гармонійний розвиток, спрямовують до самореалізації. Слабо виражений вплив соціальних норм на «автономність», «потребу в пізнанні» та «креативність» говорить про те, що достатньо важливими є незалежність й свобода в організації для керівника, пізнання як цінність того, що має, й того, що можна здобути, творчий підхід до життя. Проте стримання соціальними нормами вищезазначених складових,

безумовно, є важливим для подальшого гармонійного розвитку особистості. «Саморозуміння» є необхідною складовою особистості керівника як орієнтації себе в просторі організації, сенситивності до потреб й бажань, тому навіть незначна дія соціальних норм коригує операційну діяльність управлінця. Навіть Святі отці говорять, що упокорення й лагідність підносять людину від землі до Неба, тому важливим є зміцнення лідерських позицій через добрі стосунки з собою та з оточуючими [32]. Від'ємним є помірний прояв «самоконтролю», оскільки регуляція власної поведінки як схильність контролювати себе в операційній діяльності зобов'язує до дотримання соціальних норм.

Таблиця 2.28

Вплив соціальних норм на складові самоактуалізації особистості

№ з/п	Складові самоактуалізації особистості	Кореляційне значення
1	За діагностикою само актуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної:	
1.1	Потреба в пізнанні	+0,25
1.2	Креативність	+0,24
1.3	Автономність	+0,27
1.4	Саморозуміння	+0,03
2	За тестом «Яка у Вас репутація?»:	
2.1	Самоконтроль	-0,30

Для поглиблення розуміння соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень ми продовжили дослідження впливу соціальних норм на складові самоактуалізації особистості за рівнями управління, що подане у таблиці 2.29.

Дані таблиці 2.29 показують, що соціальні норми управлінця корелюють за статистичним критерієм Спірмена з такими складовими самоактуалізації особистості (за діагностикою А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної) на різних рівнях управління при $p \leq 0,05$, зокрема:

- на нижчому рівні «креативність» та «потреба в пізнанні» помірно виражені відповідно - ($r=0,36$) та ($r=0,30$); «автономність» та «саморозуміння» дуже слабо виражені, відповідно - ($r=0,17$) та ($r=0,03$);

- на середньому рівні «потреба в пізнанні» та «автономність» помірно виражені, відповідно - ($r=0,46$) та ($r=0,39$); «креативність» слабо виражена ($r=0,24$); «саморозуміння» дуже слабо виражено ($r=0,01$);

- на вищому рівні «автономність» дуже слабо виражена ($r=0,07$).

Таблиця 2.29

Вплив соціальних норм на складові самоактуалізації особистості за рівнями управління

№ з/п	Складові самоактуалізації особистості	Рівні управління		
		Нижчий	Середній	Вищий
1	За діагностикою самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної:			
1.1	Потреба в пізнанні	+0,30	+0,46	-0,20
1.2	Креативність	+0,36	+0,24	-0,43
1.3	Автономність	+0,17	+0,39	+0,07
1.4	Саморозуміння	+0,03	+0,01	-0,05
2	За тестом «Яка у Вас репутація?»:			
2.1	Самоконтроль	-0,28	-0,19	-0,53

У ході дослідження встановлено, що окремі складові самоактуалізації корелюють від'ємно за статистичним критерієм Спірмена із соціальними нормами на різних рівнях управління при $p \leq 0,05$, а саме:

1) за діагностикою самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної на вищому рівні управління «креативність» помірно виражена ($r=-0,43$); «потреба в пізнанні» слабо виражена ($r=-0,20$); «саморозуміння» ($r=-0,05$);

2) за тестом «Яка у Вас репутація?» «самоконтроль» є на нижчому та середньому рівнях управління слабо вираженим, відповідно - ($r=-0,28$) та ($r=-0,19$), на вищому рівні управління середньо вираженим ($r=-0,53$).

На нижчому рівні управління спостерігається прояв позитивної дії соціальних норм на складові самоактуалізації особистості, а у порівнянні із середнім рівнем управління, ті ж самі складові достатньо посилюються, зокрема «потреба в пізнанні» відповідно - від ($r=0,30$) до ($r=0,46$) як значущість пізнання буття для особистості на шляху самореалізації та «автономність» від ($r=0,17$) до ($r=0,39$) як намагання бути вільним і незалежним, що зростає із переходом від нижчого рівня управління до середнього. За винятком значень коефіцієнта Спірмена за складовою «креативність» від ($r=0,36$) до ($r=0,24$), що пов'язано із кар'єрним зростанням та збільшенням стажу роботи, понижується творчий підхід до роботи, а підвищується чітке дотримання соціальних норм при прийнятті рішень, прояв творчих криз; незначних змін у «саморозумінні», де на нижчому рівні ($r=0,03$), а на середньому ($r=0,01$), що характеризується схильністю не змінювати власних потреб і бажань щодо зовнішніх соціальних стандартів. Так, низьке саморозуміння проявляється у менеджерів, що недовіряють собі, оскільки віра в себе має подвійний характер – це «віра від того, що почув, і віра як здійснення очікуваного та впевненість у невидимому» [186]. Часто менеджеру бракує часу для здобуття додаткової інформації, а рішення слід приймати швидко, крім того від ефективності цих рішень залежить доля підлеглих. Тому віра є вищою за будь-яке міркування, «щоденні справи потребують віри, тим більш – духовні» [152]. Дбати про ближнього – це не тільки біблійна заповідь, але й зобов'язання керівника. Достатньо розповсюдженим є явище психологічної некомпетентності управлінця. На вищому рівні управління позитивною є лише «автономність» ($r=0,07$), але дуже слабо виражена, тому що із збільшенням стажу роботи управлінці все менш спрямовані до самоактуалізації в діяльності, окрім того у них відбуваються зміни у критерії психічного здоров'я особистості через надмірні навантаження. Така складова, як «креативність» є від'ємною ($r=-0,43$), що свідчить про здатність керівників вищої ланки інколи нехтувати

чітким дотриманням соціальних норм, надаючи перевагу творчому компоненту в операційній діяльності. Проте саме керівники вищого рівня управління у дослідженні схильності до подолання соціальних норм показали середній рівень. «Потреба в пізнанні» та «саморозуміння» мають низьку значимість, оскільки керівники вищого рівня набули високої професійної майстерності, достатнього рівня вмінь, знань та навиків в процесі прийняття різного роду рішень, сформованих потреб та бажань. «Самоконтроль» на нижчому та середньому рівнях є від'ємним та слабо вираженим, що свідчить про орієнтування менеджерів на достатню мобільність, надійність та гнучкість в операційній діяльності; на досягнення конкретних результатів та подальше просування по службі. На вищому рівні «самоконтроль» середньо виражений ($r=-0,53$), що вказує на високий рівень контролю в управлінців, завдяки якому відбувається чітке дотримання соціальних норм у процесі прийняття рішень.

Безпосередньо в освітній діяльності управлінці ще не мають обов'язкових соціальних норм як таких, що за поняттям відповідають прийнятим стандартам діяльності, оскільки часто соціальні норми індивіда чи окремої групи ще не можуть виступати в ролі норм для організації в цілому. Р. Немов вважає, що прояв більш високих норм-стандартів соціальної діяльності управлінців по відношенню до оточуючих й до організації в цілому може виглядати як понаднормові [154]. Сучасні управлінці працюють в екстремальних умовах виживання освітньої сфери, тому діяльність частини менеджерів можна сприймати як понаднормову і, звичайно, це відбилось й на результатах кореляції. Крім того, управлінці намагаються ігнорувати соціальні норми, ставлячи перед собою й досягаючи більш високі цілі задля підвищення ефективності діяльності організації. Часто ці соціальні норми вирішують приватні інтереси керівників, зокрема кар'єрне зростання, матеріальну зацікавленість, домінування над підлеглими та інше. До того ж кожен управлінець формує власну життєву стратегію як стратегію пошуку та реалізації себе як особистості в житті [2]. Не можна не відмітити, що соціальні норми управлінців серед численної низки факторів мають призводити до становлення особистості керівника, вольової й незалежної від безпосередніх

ситуаційних взаємодій, із можливою здатністю змінювати на краще власну деструктивну неупереджену поведінку, перетворювати негативні обставини для організації на позитивне вирішення проблем.

Складові самоактуалізації особистості та соціальні норми управлінця є основою культури управління, що постає у 4 аспектах. По-перше, завдяки лідерам (керманичам) в організації, до речі тим, хто формував обличчя організації в минулому. Е. Шейн уточнює, що візуально люди ідентифікують себе з лідером, з його поведінкою та очікуваннями, розмірковують, на що менеджер звертає увагу, і намагаються його наслідувати. По-друге, як зауважує Е. Шейн, культура твориться на основі важливих подій, з яких можна робити висновки щодо бажаної чи небажаної поведінки керівника [295]. По-третє, за допомогою рішень, за А. Фурнхамом та Б. Гюнтером, відбувається розвиток у кінцевому підсумку керівників організації, а це творить цінності особистості й очікування, що призводить до високої самоактуалізації [262]. По-четверте, на культуру впливає оточення організації, а середовище за межами організації може бути інколи динамічним, а почас незмінним [276].

Отже, можна сказати, що керівники певний час навчаються дотримуватися соціальних норм в процесі прийняття рішень. До того ж частина керівників формує обороноздатну модель поведінки, а частина управлінців – модель позитивного утвердження для створення й використання норм, які б укоренилися в організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Аналіз існуючих теоретико-емпіричних досліджень з проблематики взаємозв'язку ефективності прийняття управлінських рішень та рівня розвитку соціальних норм, цінностей менеджера освіти та психодіагностичної літератури дав змогу констатувати необхідність розробки психодіагностичного

інструментарію для визначення взаємозв'язку ефективності прийняття управлінських рішень та рівня розвитку соціальних норм, цінностей менеджера освіти.

2. Нами було з'ясовано міру впливу мотиваційних тенденцій «надія на успіх» та «боязнь невдачі» на майбутніх та працюючих менеджерів. При цьому слід зазначити, що достатньо високими є такі категорії аналізу: а) «надія на успіх»: «потреба в досягненні успіху», «інструментальна діяльність, спрямована на досягнення успіху», «очікування успіху», «позитивний емоційний стан пов'язаний з роботою»; б) «боязнь невдачі»: «інструментальна діяльність, спрямована на запобігання невдачі», «осуд і критика внаслідок недосягнення успіху».

Тобто в тих організаціях, де разом із персоналом є націленість на успіх, що притаманний категоріям «очікування успіху» і «тема успіху», у таких керівників переважала «надія на успіх», а там, де підлеглі знаходилися в постійному страху звільнення, застосовувалася гостра критика незалежно від рівня виконуваної роботи, домінувала «боязнь невдачі».

Аналіз показника «чиста надія» («надія на успіх» за мінусом «боязнь невдачі») засвідчив, що позитивна - переважає в цілому за групами; від'ємна - зростає за групами із збільшенням стажу роботи менеджерів, нульова - зменшується із збільшенням стажу роботи управлінців. Це обумовлюється такими причинами: прагненням до своїх ідеалів, набутим професійним досвідом, досягненням певних цілей, кризами в освітній сфері та глобальними економічними кризами.

Результати дослідження щодо вивчення цінностей особистості засвідчили, що провідними цінностями за нормативними ідеалами та індивідуальними пріоритетами є: «доброта», «конформність», «самостійність», «безпека», «досягнення»; найменш значимими: - «традиції», «влада», «гедонізм» (крім студентів). Окрім того, найменш значущими виявлені і ряд інших цінностей, що є відмінними у керівників-жінок та керівників-чоловіків, це зокрема «універсалізм» (крім управлінців зі стажем роботи більше 5 років). Низькі ранги посіла «стимуляція» в управлінців-чоловіків. Прояв «доброти»

зафіксовано високим для всіх груп. Можна стверджувати, що управлінці, котрі спрямовані на доброзичливі стосунки, створюють сприятливу атмосферу та позитивний психологічний клімат в організації. Проте низька значимість ними надається категорії «традиції», що свідчить про їх невміння добре організувати дозвілля, відпочинок, щоб отримувати задоволення «гедонізм» в умовах виживання, ігнорування традиціями. Кореляційне дослідження показало позитивний прямий вплив дії соціальних норм на цінності особистості на рівні нормативних ідеалів та індивідуальних пріоритетів в цілому і за рівнями управління практично за усією вибіркою, а саме на типи цінностей: «самотійність», «стимуляція», «гедонізм», «досягнення» та «влада». Важливість такого впливу проявляється у формуванні позитивного нормативно-ціннісного становлення менеджера освіти до професійної діяльності.

Серед найбільш важливих аспектів є «орієнтація в часі», «цінності», «потреба в пізнанні», а найменш важливих – «спонтанність», «погляд на природу людини», «автономність». Значущість шкал є диференційованою і по групі, і за важливістю. Так, керівники-чоловіки провідні місця віддали «гнучкості у спілкуванні» та «автономності», а керівники-жінки – «орієнтації в часі», «креативності» та «цінностям», що вказує на різні підходи до того, як стати самоактуалізованою, самореалізованою, самовизначеною особистістю. Кореляційне дослідження зафіксувало прямий вплив дії соціальних норм на обрані нами складові самоактуалізації в цілому і за рівнями управління, а саме: «потреба в пізнанні», «креативність», «автономність» та «саморозуміння». Все це спонукає керівників нижчого і середнього рівнів до чіткого дотримання соціальних норм у процесі прийняття управлінських рішень. Лише у керівників вищого рівня управління зворотній вплив, тобто аспектів самоактуалізації на соціальні норми - «потреба в пізнанні», «креативність», «саморозуміння» через послаблене прагнення до самоактуалізації в діяльності, досягнення головних цілей тощо, що призводить інколи до ігнорування соціальними нормами.

При з'ясуванні інших напрямів впливу на особистість менеджера, що були в четвертому блоці дослідженнями, констатовано в цілому:

- середній рівень до подолання соціальних норм є показником чіткого дотримання соціальних норм, особливо керівниками-жінками;

- середній етичний рівень та рівень, що потребує морального вдосконалення. Тобто високодуховних керівників замало, а домінуючими є прояви неетичності управлінців;

- низьку соціальну ізольованість (крім керівників-жінок нижчого та середнього рівнів та керівників-чоловіків вищого рівня управління), яка свідчить, що більшість управлінців оцінюють важливість діалогу з персоналом та зорієнтовані на застосування позитивного нормативно-ціннісного ставлення ;

- достатній та високий рівні самоконтролю є бажаними для менеджерів освіти, але при цьому управлінці допускають помилки під час прийняття рішень: за достатнього рівня - прояв надмірної креативності, нелогічні дії, що можуть вплинути на позитивний образ успішного керівника; за високого рівня - виявлення самозахоплення, негнучкості щодо сприйняття інших позицій стосовно проблемних ситуацій; кореляційне дослідження виявило в цілому і за рівнями управління, що самоконтроль у майбутніх та працюючих менеджерів впливає на характер дотримання соціальних норм, зокрема: за високого самоконтролю - чітке дотримання соціальних норм, за достатнього самоконтролю – інколи ігнорування соціальними нормами;

- мотиваційні тенденції «прагнення до людей» та «боязнь бути неприйнятним» в цілому виявлені на середньому рівні розвитку обох мотивів. Варто зауважити, що «боязнь бути неприйнятним» у жінок є більш вираженою. З метою гармонійного розвитку особистості управлінця слід розвивати «прагнення до людей» та зменшувати «боязнь бути неприйнятним»;

- найбільш поширеним є колегіальний компонент управління, менша значимість - у директивного, незначна питома вага - у попустительського. У результаті аналізу даних методики Ш. Шварца та діагностики самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної було виявлено високу самостійність, особисті досягнення (особливо у чоловіків), рівень високої креативності, (зокрема у жінок), вираженість цінностей, гнучкості у спілкуванні, що є невід'ємними складовими при використанні колегіального

компонента управління. Колегіальний стиль управління є складовою діяльності сучасного керівника, директивний - широко застосовувався в минулому столітті, попустительський - тільки набуває поширення. Але для освітньої діяльності бажаним є колегіальний стиль як поєднання вимогливості та контролю із креативним підходом, демократичністю в прийнятті рішень.

Крос-культурне дослідження засвідчило, що за більшістю методик були виявлені несуттєві відмінності у менеджерів освіти слов'янської ментальності в показниках, зокрема вища «від'ємна чиста надія» у поляків у порівнянні з українцями; у поляків-чоловіків незначна гнучкість у спілкуванні у порівнянні з високою в українців-чоловіків і, навпаки, висока «потреба у пізнанні» у поляків-чоловіків і низька – в українців-чоловіків; у поляків рівень соціальної ізоляваності є в межах від низького до середнього рівня соціальної ізоляваності, а в українців – низька соціальна ізоляваність.

Положення та результати, викладені у РОЗДІЛІ II подано у таких роботах автора:

1. Szaumian O. Badanie osobowości menedżera w trakcie działalności oświatowej // Społeczeństwo – biznes – edukacja wobec szans i zagrożeń początku XXI wieku / Rec. prof. dr hab. S. Cudak. - Łódź: Leader-Great Publishers, Wydawnictwo Fundacji EMANUEL, 2012 – S. 247 -262.

2. Shaumian O. A research of social norms that affect educational managers // The chosen socio-economic phenomena in international and transdisciplinary discourse. - First Edition. – ISBN: 978-1-4276-5492-2. – South Jordan, Utah: ECKO House Publishing, 2013. – P. 125 – 133.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Комплексна програма психологічного супроводу формування нормативно-ціннісного ставлення майбутнього менеджера освіти до професійної діяльності

В умовах глибоких соціальних змін менеджери освіти при прийнятті рішень з особливою гостротою відчувають труднощі у пошуках оптимального варіанта вибору в межах суспільного простору. Для них, як правило, характерна мотивація, що передбачає формальні способи задоволення потреб підлеглих; ціннісні орієнтації, які інколи порушують норми права та моралі; у поведінці вони часто проявляють до підлеглих байдужість, агресивність, брутальність, схильність до неадекватних дій. Все це не сприяє особистісному зростанню

керівників, оскільки саме їх духовний та інтелектуальний рівень впливає на культуру організації. Подібна орієнтація сприяє розгортанню морально-психологічної деформації особистості керівника, призводить до імпульсивності в діях і вчинках та негативним чином позначається на соціальних нормах та цінностях, подоланні труднощів у безпосередній діяльності, формуванні цілей і планів на подальше майбутнє освітньої організації.

Сучасна психологія активно використовує у роботі методи групової тренінгової роботи, серед яких особливе місце займають тренінги, котрі інтегрують розум та тіло людини і виходять з положення про те, що внутрішні переживання та зовнішні тілесні прояви – єдине ціле. Вони, в першу чергу, включають соціально орієнтовану терапію, яка робить акцент на знайомстві з самим собою як особистістю та на формуванні цілісного гармонійного образу управлінця для того, щоб сформувати нормативно-ціннісне ставлення у майбутнього менеджера освіти та у освітніх керівників щодо позитивного прояву соціальних норм при прийнятті рішень у професійній діяльності.

Результати теоретичного аналізу та емпіричні дані, отримані під час констатувального експерименту, засвідчили, що прояв соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень є об'єктом особливої соціально-політичної та економічної значущості для ефективної діяльності освітньої організації. Керуючись результатами констатувального експерименту, ми дійшли висновку щодо необхідності формування професійно-етичної культури особистості менеджера, його суб'єктних прагнень до самоактуалізації та самореалізації в рамках корпоративної культури організації як дієвої передумови результативної організації позитивного прояву соціальних норм у прийнятті рішень. Формувальний експеримент нашого психологічного дослідження базувався на втіленні положень особистісно орієнтованого підходу, сутність якого полягає в актуалізації потенціалів вільного вибору у керівників, ціннісного ставлення до самого себе і підлеглих, виробленні нормативно-ціннісної позиції та її дійового втілення у процесі прийняття рішень.

Проте в нашому дослідженні ми намагалися звернути увагу на особистість керівника не лише з боку дії соціальних норм, а й в напрямку цілісності щодо зміни взаємозв'язків окремих складових особистості, зміни цих самих складових, що виникають внаслідок окремого живого руху особистості і сприяють наступним цілісним рухам [138].

Сучасні менеджери різних рівнів управління залучаються до процесу управління персоналом визначеної групи підлеглих, тому їм необхідно розуміти зовнішні й внутрішні чинники, котрі суттєво впливають на їх ролі. Більше того, їм важливо знати, яка насправді сутність діяльності освітньої організації даного типу, що не обов'язково співпадає з її формальною класифікацією. Крім того, як свідчать наукові положення С. Максименка, розвиток професійної майстерності відбувається через втілення власної особистості у продукт праці, тому що становлення особистості багато в чому визначається розвитком цієї потреби [138].

У зв'язку з цим, нами було розроблено та апробовано комплексну програму формування в управлінця позитивного ставлення до соціальних норм щодо організації прийняття рішень.

Розроблена нами програма спрямована на розвиток функціональної компетентності менеджера вищого рівня управління задля успішної спільної діяльності з командою менеджерів, виявлення сильних та слабких сторін претендентів. Таким чином, тренінгова програма зорієнтована на відбір і навчання майбутніх керівників.

Також суттєвою визначається наявність керівних органів та об'єктивний розподіл обов'язків, міра відповідальності і повноваження, що зумовлюються специфікою мети, а також засобами, умовами, особистісними властивостями та професійною компетентністю суб'єктів управління.

Вправи тренінгової програми надають можливість краще усвідомлювати власну особистість, значущість дотримання соціальних норм, до того ж можуть бути корисними у менеджерській діяльності, зокрема допомагають менеджерам орієнтуватися в галузі коротко- і середньострокових планів освітньої організації, котрі включають поточні й майбутні потреби персоналу, виявляти

головні аспекти зовнішнього середовища й внутрішнього, в якому працює освітня організація. Менеджерам необхідно мати таке уявлення, інакше дуже складно приймати практичні організаційні рішення щодо складних ситуацій.

Крім того, формування позитивного ставлення у менеджерів освіти до соціальних норм необхідно здійснювати через розвиток відповідних морально-етичних переконань (когнітивний аспект), за допомогою емоційно-позитивного ставлення як до власних, так і до потреб та інтересів персоналу (емоційний аспект), шляхом розробки стилю поведінки, що ґрунтується на ціннісному ставленні до підпорядкованих (конативний аспект).

У психологічній науці важливим атрибутом розвитку особистості є соціально-психологічний тренінг як один із активних методів навчання. Тому, враховуючи цей факт, однією із провідних складових формувальних заходів ми пропонуємо спеціально розроблений соціально-психологічний тренінг, спрямований на розкриття внутрішніх резервів керівника й формування соціально-психологічної компетентності, тобто здатності керівника до оптимального вирішення нагальних проблем, вміння організувати ефективну взаємодію з підлеглими та оточуючими в системі ділових і особистісних відносин як важливих професійно значущих якостей управлінця та суттєвої передумови результативності освітньої організації в цілому. Передусім варто визначити методологічне підґрунтя зазначених формувальних заходів.

Дотримуючись класичних положень теорії С. Рубінштейна про «переломлення зовнішнього через внутрішнє», ми проаналізували внутрішні уявлення суб'єктів про змістовні пріоритети професійної діяльності керівника, що визначають їх нормативно-суб'єктивне ставлення до неї й очікуване ставлення підлеглих. На нашу думку, в такий спосіб можна одержати можливість досліджувати особливості сприйняття себе суб'єктами управлінської взаємодії.

Для цього кожен з учасників дослідження оцінював значимість ряду змістовних характеристик професійної діяльності менеджерів різних рівнів управління та майбутніх управлінців. За градацією значень структура управлінської діяльності передбачала характеристику за чотирма ступенями

матриці, котра включає в себе: 1 – повну особисту відповідальність, що обумовлена високим рівнем професійної майстерності й посадовим статусом; 2 – міру впливу повноважень і влади над підлеглими, яка залежить від самостійності й оперативності прийняття рішень, відповідальності за роботу інших людей, що пов'язана із високим нервово-емоційним навантаженням; 3 – досвід роботи, що пов'язаний зі стажем роботи, знаннями, вміннями та навичками здобутими в процесі діяльності в організації; 4 – постійний розвиток менеджера (організаційний, науковий, виховний) освітньої діяльності.

На основі методики «Стиль керівництва колективом», розробленої В. Захаровим та А. Журавльовим та щодо рівня самоконтролю, були виявлені моделі управлінських орієнтацій керівників, на підставі яких було запропоновано менеджерам скласти ідеальну модель керівництва, при якій вони змогли б максимально ефективно працювати (для керівників вищої ланки пропонувалося відобразити модель, якщо така була, що вони хотіли б мати). Аналізуючи отримані результати, можна відзначити, що найбільш бажані управлінські орієнтації керівника спрямовані на персонізовану зону. Характерними рисами ефективної управлінської орієнтації виступають: схильність до самореалізації, достатній колегіальний компонент, самостійність, спрямованість на гнучкість й демократизацію відносин. При цьому можливість діяти доцільно й скоординовано залежить від набору ролей, які певним чином розподілені усередині групи.

Щоб визначити ефективність програми, ми обрали експериментальну групу, до якої увійшли майбутні та працюючі менеджери (20 осіб), котрі брали участь у тренінгу, та контрольну групу (20 осіб), де тренінг не проводився. Тренінг проводився під час літньої навчальної практики. За результатами впровадження тренінгової програми ми провели порівняльне дослідження. Так, для визначення результативності тренінгової програми ми дослідили отриманий ефект за методиками: «Діагностика схильності до подолання соціальних норм і правил» Ю. Клейберга, тестом на етику організації L. Rein, експрес-діагностикою рівня соціальної ізольованості особистості Д. Рассела і М. Фергюссона, тестом «Яка у Вас репутація?». Дані методики використовувалися

під час констатувального експерименту. Окрім цього, в експериментальній групі ми здійснювали спостереження до та після здійснення тренінгової програми.

Щодо індивідуально-психологічних рис керівника, то поряд із визнаними поведінковими характеристиками традиційної (адаптивної) організації більшого значення починають набувати особливості сучасної (креативної) освітньої організації цілепокладання, прогнозування й осмислення керівником навколишньої реальності, спрямованість до участі й роботи в команді з підлеглими, незначні, але прояви децентралізації, визначальний характер за певних ситуацій гнучкості й самостійності при прийнятті рішень, а не лише орієнтація на надійність й достатність та інше.

Основною проблемою, з якою стикається на робочому місці керівник, є необхідність постійного коректування операційної діяльності, а вже потім постають стратегічні плани діяльності організації. Важливістю набуває вміння передбачити зміни й вибудувати стратегію щодо подолання нагальних і потенційних проблем. Нові обставини пропонують нові форми прояву організаторської діяльності. Звертання уваги стосовно змісту проблеми, на думку Д. Леонтьєва, є завжди співробітництвом. Тож залучення підлеглих до більшої відповідальності та прийняття рішень лише зміцнює авторитет управлінця. Також залучення керівників до нашого соціально-психологічного тренінгу, незважаючи на їх постійну зайнятість, вагомих зміст щоденної праці, відповідальність за результати діяльності, свідчить про їх прагнення до навчання, до розвитку власних здібностей, набуття нових умінь, розширення спектру власних навиків, здатність постійно навчатися новому.

Очевидно, що всі зазначені вище намагання керівника можуть бути реалізовані лише у взаємодії з людьми, тобто з іншими керівниками та підлеглими. Продовжуючи міркування щодо розвитку особистості керівників, зокрема нормативно-ціннісного ставлення менеджерів та майбутніх менеджерів освіти, можна зазначити, що напрям нашого дослідження є актуалізованим і не може бути поза увагою соціально-психологічного контексту. Так, досвід, що здобувається керівником, може бути розглянутий як результат його власної активності і компетентності щодо забезпечення надбання відповідного досвіду -

здатність і націленість на пошук нового в рамках старого, створення й передачу змістів проблем за іншого осмислення діяльності. Як наслідок соціально-психологічного тренінгу, виходячи із можливостей освітньої організації, формування керівниками соціоекономічної системи для розвитку особистості її управлінців та творчої самореалізації підлеглих. Дотримуючись позитивного прояву соціальних норм, орієнтувати на формування нових потреб ринку, на ефективність діяльності, але такої, котра призводила б до зростання усвідомлення соціальних цілей (багатоцільової задоволеності) та соціальних результатів щодо проблем якості життя в широкому сенсі, неекономічної мотивації, акценту на продуктивності та задоволеності працюючими в освітній організації.

З метою розвитку й поглиблення механізмів моральної рефлексії та саморефлексії менеджерів і майбутніх менеджерів нами були використані вправи, автором яких є К. Фопель [233].

У процесі емпіричного дослідження ми дійшли висновку щодо необхідності розробки інструментарію об'єктивної оцінки діяльності керівників й формування не лише організаційної, але більш вагомшої корпоративної культури як дієвої передумови формування психологічної компетентності та ефективності діяльності менеджерів освіти.

Перший крок групових тренінгових занять психокорекційного процесу передбачав налагодження групової взаємодії, налаштування учасників на роботу, створення атмосфери довіри та позитивного настрою, відчуття психологічної безпеки.

Другий крок групових тренінгових занять представлений комплексом релаксаційних вправ, націлених на оволодіння уміннями конструктивної поведінки, виявлення актуальних проблем взаємодії, раціонального та ірраціонального осмислення ситуацій, створення умов для відкритості й сприяння формуванню єдності.

Третій крок соціально-психологічного тренінгу був зорієнтований на розвиток самовираження, нового розуміння й аналізу конструктів, що сприяють створенню продуктивних моделей поведінки в процесі прийняття рішень

особистістю й успішності індивідуальної та групової діяльності, а також взаєморозумінню й прийняттям один одного як між керівниками, так і в ієрархічних взаємодіях.

Четвертий крок групових тренінгових занять ставив собі за мету відпрацювання уміння реалізовувати навички групової взаємодії, нормативно-ціннісного ставлення представників управлінської діяльності.

Програма заснована на активних методах соціально-психологічного навчання й підкреслює важливість активного включення до роботи в ній. Широкий спектр методів навчання дозволяє зробити процес навчання креативним, надає можливість впливати за різними напрямками на керівників.

Тренер має сформувати під час активного навчання таку атмосферу, яка б сприяла засвоєнню матеріалу.

Головною метою даного соціально-психологічного тренінгу є отримання уявлень про особистісні характеристики, шляхи становлення особистості керівника, про соціальні норми як особистісну властивість, передумови їх виникнення та підходи до їх регулювання і подолання негативного прояву дії соціальних норм у процесі прийняття рішень.

Для керівників та майбутніх менеджерів наш соціально-психологічний тренінг є інструментом для формування більш удосконалених умінь та навичок, набуття поглибленого самопізнання та пізнання оточуючих, ефективною формою набуття та опанування нових знань, формою розширення кругозору.

Атрибути тренінгу :

- тренер;
- тренінгова група;
- спеціально облаштоване приміщення;
- правила проведення тренінгу;
- атмосфера взаємодії та довіри;
- інтерактивні методи навчання;
- структура тренінгового заняття;
- обґрунтування мети та спроможності досягнення позитивного результату;

– оцінювання ефективності тренінгу.

Таблиця 3.1

Типова структура тренінгу

Частина	Формування роботи на результат	Вправи
Попередня	Створення сприятливого психологічного клімату. Засвоєння правил проведення тренінгу. Створення атмосфери доброзичливості.	Знайомство. Правила. Розминка. Очікування. Націленість на результат.
Основна	Актуалізація проблеми та конкретних напрямів щодо її вирішення. Відпрацювання вмінь та навичок. Оцінка реалізованості власних можливостей у ході тренінгу. Підбиття підсумків роботи.	Інтерактивні техніки. Вправи на розвиток самоконтролю та самовизначеності, формування цілеспрямованості, релаксацію.
Підсумкова	Підбиття підсумків щодо процесу роботи. Оцінка вражень щодо отриманого досвіду.	Вправи на сенситивність, самовизначеність та релаксацію. Підбиття результатів.

Морально-етичні принципи тренінгової роботи:

1. Принцип добровільності. Кожен учасник свідомо погоджується дотримуватись правил участі в групі, виконання тренінгових вправ.

2. Принцип конфіденційності. Все, що відбувається в рамках групи, є таємницею, котра зберігається учасниками групи від сторонніх осіб.

3. Принцип достовірності. Суть його полягає в тому, що кожен учасник намагається надавати під час виконання вправ вірогідну інформацію в ході тренінгових занять.

4. Принцип відповідності. Дотримання цього принципу передбачає необхідність того, щоб кожен учасник міг зрозуміти власну відповідність стосовно посади, яку обіймає чи буде обіймати, спрогнозувати наслідки власних дій у контексті тренінгової роботи і відповідно скоригувати свою поведінку або виправити можливі помилки самостійно.

5. Принцип актуальності. Бажане включення кожного учасника до інтенсивних взаємодій, що виникають при вирішенні нагальних ситуацій для цілеспрямованого споглядання себе як управлінця, партнера та групи в цілому.

6. Принцип змістовності. Орієнтує учасників тренінгу на те, щоб предметом їх аналізу постійно були процеси, які відбуваються у групі в даний момент, що обумовлюють змістовність роботи, її значущість, варіативність.

7. Принцип результативності. Передбачає створення найсприятливіших умов для роботи в групі в учасників тренінгу. Забезпечує групову динаміку, значною мірою визначає ефективність занять. Учасники мають пам'ятати, що кожен є цінним і значущим для отримання кінцевого позитивного результату.

8. Принцип толерантності. Будь-яка психологічна дія при виконанні вправ є включеною в психологічний процес. Будь-який учасник та будь-який його вчинок і висловлювання, безумовно, приймаються такими, якими вони є на даний момент, доки вони не завдають шкоди іншим.

9. Принцип стійкості. Вимагає терпіння і цілковитої покори при виконанні вправ, котрі можуть з якихось причин не подобатись комусь з учасників. Тренінг розрахований на обмежений період і вимогами обумовлено щоденно його відвідувати, незалежно від того, подобається тобі чи ні.

10. Принцип достатності. Його необхідність у тому, щоб ані стримувати власні почуття й думки, ані надмірно проявляти їх під час виконання вправ тренінгу.

11. Принцип рівноправності. Участь у програмі тренінгу майбутніх менеджерів освіти та безпосередньо менеджерів освіти різних ланок управління змушує обрати звертання один до одного по імені, але дозволяється реагувати в групових взаємодіях на «ти» і на «ви» за бажанням учасників.

12. Принцип прогнозованості. Суть його проявляється у формуванні в учасників тренінгу прогнозу щодо проміжних та кінцевих результатів тренінгу, у можливості співставляти очікувані результати з фактичними, котрі можуть сприяти пошуку ефективних шляхів вирішення практичних ситуацій тощо.

13. Принцип емпатійності. Відповідно до нього учасники групи мають концентрувати увагу на відчутті один одного, бути зворушливими, поважати думку іншої особи, намагатися бути щирими і відкритими до оточуючих у групі.

14. Принцип адекватності. Дотримання цього принципу передбачає доброзичливе ставлення в процесі виконання вправ під час тренінгу, недопустимість неетичної поведінки учасниками групи по відношенню один до одного, а також регулювання тренінговим процесом.

15. Принцип економії часу. Вимагає від учасників групи ретельності й зосередженості, а також, наприклад, якщо при виконанні вправ необхідна взаємодопомога, то її слід надавати не очікуючи додаткових запрошень.

Таким чином, ми прагнули того, щоб комплекс методик та вправ, які складають тренінгову програму, різносторонньо та повністю охоплював проблему оптимізації позитивного розвитку прояву соціальних норм у керівників та майбутніх керівників.

3.2. Формування нормативно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності як чинник ефективності прийняття управлінських рішень

Програма соціально-психологічного тренінгу

Перший крок

Перше заняття

Мета: знайомство з учасниками групи; формування атмосфери взаєморозуміння та довіри.

1. Розминка. Вправа «Привітання»:

- «Я і моє ім'я». Спочатку кожному з учасників пропонується назвати своє ім'я, а потім дати особистісну характеристику (наприклад: Марія – привітна, надійна, спокійна). Для кращої демонстрації почати можна ведучому, а за ним будуть себе представляти всі інші учасники.

- «Моє відображення». Пропонується подивитися на себе в дзеркало як на сторонню людину, і охарактеризувати її: що подобається, за що її можна любити, що викликає повагу [231; 233].

- «Хто Я?». Кожному учаснику пропонується відповісти на запитання: «Хто я?» та записати відповіді на аркуші. Бажано, щоб було не менше 10 відповідей, які характеризують людину з різних позицій. При цьому можна враховувати будь-які свої характеристики: риси, емоції, інтереси – все, що вважається за доцільне, щоб описати себе фразою, яка починається з «Я – ...». Потім по черзі кожен зачитує свої характеристики, всі інші мають уважно слухати для того, щоб потім задати питання, яке їх цікавить найбільше.

2. Вправа «Ідеальний менеджер».

Мета: згуртувати учасників для спільної роботи; обговорити критерії, за якими слід працювати менеджеріві.

Поясніть групі наступне:

- Ця вправа показує процедуру залучення людей (створення команди керівників, успішної роботи з керівниками, з підлеглими за критерієм дотримання соціальних норм в діяльності). Якби в учасників був вибір, з ким вони воліли б працювати й чому?

- Учасників тренінгу варто попросити співвіднести свої особисті відповіді на питання з більш формальним процесом вироблення критеріїв щодо поведінки менеджера при прийнятті рішень.

- Роздайте кожному учасникові аркуші паперу для відповідей. Коли вони виконають це завдання, нехай пошукають серед аудиторії одностумців, поки не

знайдуть одну або більше осіб, з якими, як їм уявляється, хотілося б працювати, ґрунтуючись на тій інформації, котра є занотована на папері.

Обговорення. На основі яких критеріїв учасники тренінгу вибрали своїх однодумців? Наприклад, чи вибирали вони собі подібних або ґрунтувалися на принципі притягання протилежностей?

3. Вправа у парах «Коло довіри».

Мета: «зламати лід» на початку курсу та сформувати атмосферу довіри до оточуючих.

Група розподіляється на пари в залежності від того, хто з ким хотів би познайомитися. Необхідно прослідкувати за тим, щоб вибір партнера відбувся по черзі і якомога швидше. Найкраще запропонувати учасникам стати за стільцем вибраного партнера, щоб було видно, хто вже вибраний. Потім пари розміщуються в приміщенні таким чином, щоб не заважати одне одному спілкуватися. Після чого необхідно сказати наступне: «Прошу в'яснити, хто з вас у парі вищий. Тепер нехай вищий уважно подивиться на свого партнера. Спробуйте відчутти і зрозуміти в цю мить, наскільки ви знаєте свого партнера. Почекайте півхвилини, перш ніж продовжити. Будь ласка, повідомте партнерові про те, наскільки знаєте його в цю мить. Постарайтеся пояснити, чому саме, наприклад: «Я тебе дуже добре (або мало, або зовсім) не знаю, тому що...»

4. Вправа «Дружба».

Мета: розвиток емпатійної здатності у менеджерів та у майбутніх менеджерів; розслаблення.

Вправа носить медитативний характер. Ведучий пропонує учасникам тренінгу сісти зручно, розслабитися та заплющити очі. При цьому він говорить такі слова: «Уяви, що ти знаходишся разом зі своїми друзями. Вони займають важливе місце у твоєму житті. Це люди, з якими тобі подобається спілкуватися, яким ти можеш довіряти. З ними ти можеш говорити на будь-які теми, говорити про власні почуття та думки. Подивись на кожного з них та спробуй зрозуміти, що тебе притягує у кожному. Можливо, хтось з них є особливо важливим для тебе. Якщо ти знайшов таку людину, скажи їй, як тобі подобається бути разом з нею і якою для тебе цінною є ваша дружба... А зараз послухай, що тобі

говорять твої друзі... Подякуй їм за те, що вони говорили з тобою, та повертайся у наше коло» [233].

Учасникам пропонувалися такі питання:

- Кого ти собі уявив у процесі вправи?
- Хто був найважливішим для тебе?
- Що робить цю людину такою значущою для тебе?
- Що ти сказав своєму другу?
- Що відповів тобі твій друг?
- Що робить тебе таким привабливим та значущим для твоїх друзів?
- Навіщо людині потрібні друзі?

Такі питання спонукають управлінців до моральних розмірковувань щодо створення теплих довірливих взаємин з колегами, які побудовані на основі взаємоповаги та взаємодопомоги.

5. Вправа «Візуальне сприймання».

Мета: вдосконалення перцептивних умінь сприймання і уявлення один одного.

Всі сідають у коло. Тренер просить, щоб кожний уважно подивився на обличчя інших учасників, і через 2-3 хвилини всі повинні заплющити очі й спробувати уявити собі обличчя інших членів групи. Протягом 1-2 хвилин необхідно фіксувати у пам'яті обличчя, яке вдалося уявити краще за всі інші. Після виконання вправи група обговорює власні враження, відчуття і повторює вправу.

Завдання: кожному із учасників необхідно відтворити у пам'яті якомога більше облич партнерів.

Обговорення результатів роботи групи.

Другий крок

Друге заняття

Розробка стратегій поведінки управлінця для досягнення мети

1. Вправа «Інтерв'ю керівника».

Мета: з'ясувати різноманітні погляди та очікування учасників; сприяти кращому розумінню власної позиції в групі.

Тренер розпочинає приблизно так: «Будь ласка, напишіть питання, яке ви хотіли б мені задати. Задайте мені будь-яке питання». Після того, як група це зробить, продовжуйте:

«Зараз заплющити очі і уявіть собі, ніби ви наближаєтеся до мене, дивлячись при цьому мені прямо у вічі. Задайте мені питання, яке ви щойно написали. Тепер слухайте, що я вам скажу. Прослухавши мою відповідь, відкрийте очі й запишіть її».

Далі тренер пропонує групі відкрито ставити свої питання. Постарайтеся відповісти на них якомога відвертіше. Опісля попросіть запитувача прочитати вашу відповідь так, як він її записав. Далі продовжує запитувати наступний учасник.

Підсумкова бесіда. Під час бесіди попросіть учасників сконцентрувати свою увагу на таких питаннях:

- Що я відчував, маючи можливість поставити питання ведучому?
- Яке значення мають для мене питання, які задавали інші?
- Наскільки віддзеркалює поставлене питання проблему з мого особистого життя?
- Як я почував себе під час відповідей ведучого?

2. Вправа «Послідовність рішень».

Мета: розширення діапазону власних можливостей; розвиток вміння регулювати свої почуття.

Кожному учаснику пропонують пригадати будь-які рішення, які йому доводилося приймати. Рекомендують зобразити схему, яка може допомогти орієнтуватися у прийнятті різних рішень.

Після цього учасникам необхідно зачитати й обговорити відповіді.

3. Вправа «Досягнення згоди при прийнятті рішень».

Мета: позитивне сприйняття та розуміння власної думки з думкою інших.

Учасникам пропонується інструкція: «Конфлікти між людьми виникають тому, що всі вони мають різні думки, соціальні норми, погляди, цінності, схильність до самоактуалізації та індивідуальне сприйняття ситуації. Рішення, котрі приймає менеджер, розв'язуючи конкретні задачі, мають бути спрямовані

на позитивне вирішення проблем. Часом виникають нові або невідомі фактори та ситуації, що призводять до протиріч з оточуючими, до компромісів. Буває ми не можемо дійти до злагодженості дій при вирішенні тієї чи іншої проблеми. А що з цього приводу думає наше оточення, як бачить керівників у таких ситуаціях?»

Всі учасники стоять у центрі кімнати. Кожен куток кімнати має відповідати певній позиції щодо суперечливих тверджень і називатися: «повністю згодний», «згодний», «не згодний» і «абсолютно не згодний». Учасникам пропонується піти в той куток, який символізує їхню думку з певного спірного твердження. Ті, хто не можуть вирішити або не мають жодної ідеї, повинні залишатися посередині кімнати.

Як тільки учасники розподілилися стосовно позицій щодо певного твердження, вони діляться міркуваннями та аргументами на користь свого вибору. Члени групи можуть переходити із кутка в куток, коли побажають.

Процес повторюється, у ході якого застосовуються інші суперечливі твердження.

Приклади суперечливих тверджень:

- краще наполягати на своєму власному виборі критеріїв, навіть якщо він не подобається іншим;

- ми часто проголошуємо «подвійну мораль», коли проголошуємо одне, а робимо інше;

- ми всі дотримуємося духовних цінностей;

- ми всі дотримуємося таких життєвих цінностей, як сім'я, здоров'я, матеріальний достаток, самореалізація;

- ми не турбуємось про соціальне схвалення рішень підлеглими;

- ми зорієнтовані на особисті досягнення, заробіток, самореалізацію в роботі, а все інше нас не цікавить;

- працювати там, де платять багато грошей, краще, ніж мати роботу, яка приносить задоволення.

4. Вправа «Мета».

Мета: розширення діапазону власних можливостей.

На дошці крейдою малюють мішень. Учасникам пропонують саморобним м'ячиком (зім'ятим аркуш паперу) влучити у мішень так, щоб поцілити в «десятку». Після чого аналізується хід гри. Звісно, що хтось зміг потрапити в «десятку». Але чи завжди ми виявляємо активність у досягненні мети?

Коли ми не можемо досягнути мети, то відмовляємося від неї, як від чогось нереального, замість того, щоб проаналізувати причини помилок. Спробуйте поставити собі запитання: чи було сказано, що м'ячик можна кидати, не підводячись з місця, що не можна підходити до дошки, що не дозволяється повторювати кидок? А мета була такою досяжною. І мало казати, що мету треба ставити і досягати її, треба ще й розуміти, для чого ми ставимо собі цю ціль, недостатньо лише мріяти, необхідно шукати шляхи досягнення мети. І ще один висновок: якщо щось із задуманого вами не вдалося, треба вчитися знаходити позитивне в тому, що трапилось.

5. Вправа «Знайди позитивні наслідки».

Мета: формування вмінь виявляти підтримку, тепло, розуміння; створення позитивної робочої атмосфери.

Учасникам пропонують впродовж п'яти хвилин записати, які позитивні наслідки можна знайти у випадку неуспіху в грі з киданням паперової кульки.

Учасників під час виконання цієї вправи можна об'єднати у групи. У кожній групі вибирають оратора, який зможе передати всім думку групи. Після прослуховування відповідей їх можна записати.

Третє заняття

Відпрацювання умінь розпізнавання невербальних сигналів.

Мета: розвиток комунікативних умінь; розвиток сенситивності та чутливості; розвиток прогностичних властивостей та розуміння інших.

1. Вправа «Ми усі однієї крові – я й ти !».

Учасники сідають у коло і по черзі вітають один одного, обов'язково підкреслюючи індивідуальність партнера, наприклад: «Я радий тебе бачити, і хочу сказати, що ти виглядаєш просто чудово» і т. ін.

Ведучий: «Йдучи лісом, чоловік побачив на дорозі безногу лисицю і здивувався, яким чином їй вдається виживати. Потім він помітив тигра зі

здобиччю в зубах. Тигр наївся, а залишки віддав лисиці. Наступного дня Бог знову послав тигра нагодувати лисицю. Чоловік був зачарований величчю Бога і почав розмірковувати: «Я теж собі ляжу десь під кущем і буду чекати, що Господь дасть мені все, що необхідно для життя». Він прожив так цілий місяць і був вже на порозі смерті, коли почув голос, який промовляв: «О, ти, хто на хибному шляху, відкрий очі істині! Наслідуй тигра, а не лисицю». Якимось він побачив на вулиці голого, голодного хлопчика, який трясся від холоду. Він розізлився і сказав Богу: «Чому ти таке допускаєш? Чому ти нічого не зробиш?». Господь не відповів, але тієї ж ночі пролунав його голос: «Авжеж я щось зробив. Я послав тебе».

2. Вправа «Гарячий стілець для керівника».

Мета: розвиток емоційної відкритості у керівників; можливості перевірити свої навички керівника щодо розуміння власної поведінки.

Коротко поділіться з групою вашими роздумами і продовжіть приблизно такими словами: «Ради цього я готовий піти на «гарячий стілець». Зараз мені хотілося б почути від вас, що вам у мені подобається і що не подобається. Кожен з вас має гарну нагоду оцінити чи покритикувати мене. Предметом обговорення повинна бути моя поведінка, яку ви спостерігали досі. Я прошу вас стати переді мною в чергу один за одним і сказати мені, які манери моєї поведінки викликають у вас позитивну, а які негативну реакцію? Ще раз наголошую, щоб ви не забули сказати про те, що вам подобається і що не подобається».

Можливо, група запропонує, щоб під час цієї вправи усі залишалися сидіти на своїх місцях. Зрозуміло, що для окремих осіб це буде нелегко, але поясніть учасникам, що для вас є важливим особистий контакт з ними і що розмір дистанції, яку кожен з них виразить у просторі, має для обох сторін неабияке значення. Отже, попросіть групу під час цієї вправи все-таки дотримуватися запропонованих правил гри. На завершення не забудьте сказати приблизно такі слова: «Дуже дякую вам за ваші висловлювання. Я над ними подумаю. Хоча я є на світі не для того, щоб бути таким (такою), як ви хочете».

Якщо у вас і в учасників буде бажання, ви можете підійти до кожного з них і сказати, що подобається і що не подобається вам у ньому. Потім усі разом можуть обмінятися враженнями від цієї вправи.

3. Вправа-релаксація «Воскова фігура».

Мета: розвиток здатності відчуття себе; розслаблення.

Ведучий: «Сядьте у зручну позу. Заплющіть очі. Дихайте спокійно, глибоко. Уявіть, що ви прийшли на виставку воскових фігур, повільно рухаєтесь від одного експонату до іншого. Зупиніться біля одного з них. Це — ваша копія, а точніше, це ви. Дуже цікаво на якийсь час стати восковою фігурою. Ваші ноги торкаються підлоги. Підлога дуже тепла, вона стає все теплішою і теплішою. Ваші ступні відчують тепло, і віск починає танути... Ви навіть бачите, як краплини воску стікають з ваших ніг... Вам приємно. Тепло... Тепло підіймається вище, і поступово починає танути все тіло... Останні краплини падають з пальців рук. Ви відчуваєте приємне розслаблення, спокій, впевненість у собі. Але що це? Ноги. Ваші ноги у воді. Вона все прибуває і прибуває. Прохолодна, від неї йде свіжість і бадьорість. Вона підіймається дедалі вище і вище. З кожним видихом відчуваємо, як вона піднімається знизу вгору — від ніг до голови. Все ваше тіло занурюється у воду. Ви легко відштовхуєтесь і пливете до берега. З кожним рухом відчуваєте приплив сил і заряд бадьорості. Цілюще відчуття свіжості. Почніть зворотний відлік від 10 до 0. Закінчивши рахувати, ви пливете до берега. Усміхніться: ось берег — виходьте».

4. Вправа «Єднання рук» (у парах).

Мета: відпрацювання умінь емпатії, розуміння невербальної мови - міміки, рухів тіла.

Попросіть учасників поділитися на пари, по можливості з партнером, з яким досі разом не працювали. Потім можете продовжити так: «Сядьте один напроти одного і підніміть руки долонями до партнера. Ваша ліва долоня повинна знаходитися напроти правої долоні партнера, а права - напроти його лівої долоні. Відстань між долонями має бути приблизно 4 см.

Зараз спробуйте зробити разом прогулянку долонь. Важливо, щоб ваші руки, не торкаючись одна одної, рухалися в одному напрямку. Не розмовляйте під час цієї вправи. Намагайтеся порозумітися тільки за допомогою рук».

Дайте учасникам для виконання цієї вправи приблизно дві хвилини. Руки не повинні зупинятись. Потім дайте партнерам нагоду обмінятися думками. Запропонуйте їм для цього такі питання:

–«Було просто чи складно порозумітися нашим рукам?»

–«Хто з нас був активніший, а хто пасивніший?»

5. Вправа «Єдність».

Мета: формування інтелектуальної та емоційно-вольової єдності групи на прогностичному рівні.

Учасники сидять у колі. Кожен стискає руку у кулак, і за командою тренера усі «викидають» пальці. Групі важливо прагнути до того, щоб всі учасники незалежно один від одного, обрали одне й те саме число «викинутих» пальців. Учасникам забороняється перемовлятися. Гра продовжується до тих пір, доки група не досягне своєї мети.

Обговорення результатів роботи групи.

Третій крок

Четверте заняття

Підвищення здатності до самоконтролю й самоорганізації. Розвиток умінь самоздійснення та самореалізації особистості менеджера в процесі прийняття рішень у безпосередній діяльності.

Мета: формувати вміння обирати ефективний тип поведінки, продуктивну стратегію.

1. Вправа - казка «Царство бажань» Ш. Амонашвілі.

Мета: здійснення критичного переосмислення обмежень власного уявлення про своє «Я»; формування позитивного прояву соціальних норм.

Ведучий: «Молодий цар, що тільки-но зійшов на трон, побачив уві сні ангела, який сказав йому:

- Виконаю твоє одне бажання.

Вранці покликав цар своїх трьох радників:

- Ангел обіцяв мені виконати одне прохання. Хочу, аби мої піддані жили щасливо. Скажіть, яке царство їм потрібне?

- Царство бажань!.. - відразу вигукнув один радник.

Другий і третій теж хотіли щось сказати, але не встигли: молодий цар закрив очі і в своїй уяві викликав ангела.

- Хочу, аби будь-які бажання всіх моїх підданих виконувались. Хай буде моє царство Царством бажань...

З тієї хвилини, у всьому царстві почалися дивні події. Багато хто миттю розбагатів; хатини деяких перетворилися в палаци; у декого вирости крила, і вони почали літати; інші помолодшали.

Люди переконалися, що їх бажання тут же виконуються, і кожний почав бажати більше іншого. Але незабаром вони виявили, що не вистачає самих бажань, і почали заздрити тим, у кого бажання ще залишилися.

Тому жадібно викрадали бажання у сусідів, у друзів, у дітей, у рідних.

Багатьох здолала злість, і вони бажали іншим чого-небудь поганого. Палаци руйнувались на очах і знову зводилися; хтось ставав убогим і тут же посилав лихо іншому. Хтось стогнав від болю і тут же зловтішався, що посилає болісніші страждання іншим людям. У Царстві бажань зникли мир і згода. Люди ворогували, посилали один на одного стріли злості, недобррозичливості. Один перевершив інших своєю підступністю: побажав собі небезпечну хворобу і поспішив своїми обіймами, поцілунками, рукостисканнями заразити нею якомога більше людей.

Перший радник тут же повалив молодого царя з трону і оголосив себе царем. Але незабаром він був повалений іншим, а потім той – ще одним, і довкола трону почалася сутичка тисячі нещадних бажань.

Молодий цар втік з міста і на околиці царства зустрів старого.

Він орав землю і співав пісню.

- У тебе немає жодних бажань? - запитав він старого з подивом.

- Є, звичайно...- відповів той.

- А чому не виконуєш їх відразу, як інші?

- Аби не втратити щастя, як втратили його всі твої піддані.

- Але ти ж бідний, а можеш стати багатим, ти старий, а можеш помолодшати!

- Я найбагатший, - відповів старий. – Орю землю, сію і так вибудовую стежину із перлин від свого Серця до Бога... Я і молодший за тебе, бо душа моя - як у дитяти. Цар виголосив з жалем:

- Був би ти моїм радником, я б не допустився помилки.

- Я і є твій радник, якого ти не послухав, - сказав старий без відчуття докору і продовжував орати землю.»

Обмін враженнями між учасниками.

2. Вправа «Риси характеру».

Мета: спроектувати себе у майбутньому, окреслити перешкоди для досягнення мети; визначення рівня співвідношення особистих домагань і мети.

Протягом п'яти хвилин учасникам необхідно написати якнайбільше рис характеру, які потрібні цілеспрямованій людині (писати краще у стовпчик). Потім кожний учасник по черзі називає одну рису. Останні учасники говорять, у кого з них записана така сама риса, і зазначають цю рису, щоб не називати її ще раз. Потім пропонують доповнити списки рисами, які учасники не встигли записати.

3. Вправа «Сила слів».

Мета: навчитися позитивно мислити та формувати вміння обирати ефективний тип поведінки.

Учасникам пропонують порівняти, яка фраза більш вагомо та переконливо звучить. Де проблема мов «прихована»?

Фраза згідно з етикетом	Фраза згідно з
Я боюся	Я відчуваю
Я вирішив	Я прийняв
Я тривожусь	Мене мучить
Я образився	У мене
Я хвилююся	Я відчуваю

Назвавши свій стан іменником, людина починає ставитися до сказаного,

як до чогось постійного, і ніби виражає у своєму мовленні, що її почуття і стан діють відособлено, мовби окремо від її волі — не вона керує ними, а вони самі виникають і залишаються, переповнюють її. Фрази у формі дієслова звучать як незакінчені. Вислови на зразок «я не можу» (можливість) та «я повинен», «я зобов'язаний» (необхідність) накладають обмеження на поведінку. Універсальні слова на зразок «усе», «ніколи», «завжди» вказують на узагальнення. Слова компаратерні — прикметники та прислівники — означають порівняння з замовчуванням. Усі ці граматичні форми сприяють спотворенню інформації і потребують уточнення.

4. Вправа «Ризик».

Мета: формувати вміння обирати продуктивну стратегію.

Зміст гри: переможець отримує 10 тисяч доларів, переможений — нічого. Чи можна зіграти на стовідсотковий виграш та отримати 500 доларів? Ризикнете? Чи задовольнитесь малим? (Обговорення.)

Перелічіть всі ризиковані починання, які були у вас у житті. Біля кожного починання поставте позначку, чи справдилися вони. А тепер спробуйте насправді ризикнути і зробіть щось таке, про що давно мріяли, але не могли це зробити через побоювання. Робіть щось схоже на цьому тижні щодня, але спочатку запишіть для себе, що ви хочете зробити. Потім зазначте, чи збулися ваші наміри і що це дало.

5. Вправа «Консенсус у колі».

Мета: набуття нового емоційного досвіду під час групового прийняття рішення; закріплення здатності відстоювати власну позицію.

Тренер звертається з проханням до групи поділитися на два кола, внутрішнє і зовнішнє. Так, щоб кожен учасник внутрішнього кола мав спостерігача із зовнішнього кола. Потім дається завдання внутрішній групі: «Протягом двадцяти хвилин група повинна вибрати собі керівника, не знаючи, які функції і повноваження він виконуватиме».

Через 20 хвилин зупиніть розмову внутрішньої групи. Наступні 10 хвилин використайте для обговорення процесу прийняття рішення і ролі кожного учасника в цьому процесі.

Потім внутрішня і зовнішня група міняються місцями, вибираючи собі інших спостерігачів.

Нова внутрішня група повинна теж протягом 20 хвилин спробувати вибрати керівника. На завершення ця група також отримує 10 хвилин для обговорення своїх дій.

Підсумкова бесіда. Всі учасники мають нагоду почути від своїх спостерігачів, якою мірою використали можливості вплинути на прийняття рішень у групі. Обмін думками проходить у загальному колі, щоб учасники мали змогу доповнювати кожну оцінку.

П'яте заняття

Відпрацювання умінь саморегуляції та релаксації та зняття психологічних бар'єрів.

1. Вправа-релаксація «Моя душа».

Мета: рефлексія власної ідентичності.

Ведучий: «Сядьте зручно, сконцентруйте увагу в межах кімнати, в якій перебуваєте. Дихайте спокійно. Звільніться від м'язового напруження.

А тепер спробуйте уявити свою душу. Прислухайтесь, будь ласка, в якій частині тіла знаходиться ваша душа, придивіться до її розміру, вдивіться у форму... Які кольори її заповнюють? Якщо ви уявили картину своєї душі, посміхніться їй, адже це — ваше перше знайомство з нею. Зафіксуйте враження і почуття, які у вас виникли. Розплющить очі. Розкажіть про ваші відчуття іншій людині».

2. Вправа - казка «Царство розуму» Ш. Амонашвілі.

Мета: здійснення критичного переосмислення обмежень власного уявлення про своє «Я»; формування позитивного ставлення до прояву соціальних норм.

Ведучий: «Інший молодий цар теж побачив сон, і той же ангел обіцяв виконати одне його прохання.

Скликав цар на ранок своїх трьох радників і запитав:

- Яке царство потрібне моїм підданам, аби вони жили щасливо?
- Царство бажань! - вигукнув один, не замислюючись.

- Царство розуму! - виголосив інший, почухуючи потилицю.

Третій теж хотів щось порадити молодому цареві, але той поспішив до ангела - закрив очі і призвав його в своїй уяві:

- Зроби моє царство Царством розуму...

З тієї ж хвилини у всьому царстві почалися дивні явища. Всі піддані, діти і дорослі, враз перетворилися у філософів і почали обговорювати будь-яку дрібницю. Вони сумнівалися у всьому, сперечалися, критикували все довкола, всьому шукали пояснення і докази, наукове обґрунтування. Вчені проводили безконечні дискусії з метою, аби ніхто ні з ким не погоджувався. Міркували з приводу того, чи можна погасити Сонце, якщо всі люди разом дмухнуть на нього. Або з приводу того, що станеться, якщо всі піщинки в пустелі раптом перетворяться на мурашок. Або якщо всі криниці, річки і ріки, моря і океани раптом вичерпаються...

У всьому люди шукали залізну логіку, докази, факти. Невіра стала нормою життя. Розум зробився холодним, підозрілим, недовірливим, обачливим і, нарешті, нерозумним.

Люди все зважували, міряли, оцінювали, переоцінювали, порівнювали і знову починали все спочатку. Зважували і оцінювали навіть кохання, навіть доброту, навіть радість, навіть зло і навіть народження та смерть.

На все поглядали скляними очима, і кожен ставив на всьому продажну ціну.

Життя в царстві сповільнилося, стало воно похмурим, сумним, тривожним. Зникла віра, зникла довіра. Зате всюди розгулювали підозри. Розпалося єднання, і правила самозвеличення та роз'єднаність.

Скільки цар не закликав народ порозумнішати, нічого не вдавалось.

У відчаї він покинув палац і на околиці царства зустрів старого. Той сів на зораному полі і співав пісню.

- Бог тебе не обдарував розумом? - запитав цар.

- Чому? Розум мій завжди жив і живе до цього дня в моєму Серці, - відповів той.

- При чому тут Серце?! - здивувався цар.

- Розум без серця перероджується в тупість і безрозсудність.

- Як же ти живеш розумно, коли лише і знаєш орати-сіяти, і не оновлюватися?

- Орю і сію я для Бога, а тобі віддам зерно. Так щодня вибудовую я сходинок від розуму Серця до Бога, і кожна сходинок в мені оновлення життя.

Молодий цар засмутився.

- Ех, був би ти моїм радником, не допустив би я помилку... — виголосив він з відчуттям розкаяння.

- Я і є, твій радник, якого ти не дослухав, - сказав старик і продовжив сіяти хліб.»

Обмін враженнями між учасниками.

3. Вправа «Тестова тривожність».

Мета: розширення самосвідомості учасників групи; відпрацювання умінь аналізу власних станів, поведінки.

Учасникам пропонують уявити, що в їхньому житті трапилась одна з таких подій:

1. Оголошується вікторина на тему, в якій ви досить добре орієнтуєтесь, але у вас немає часу на ґрунтовну підготовку.

2. Вам по телефону кажуть, що вашу кандидатуру обрали для участі у телевікторині, де суперприз — досить велика сума грошей. Що ви відчуваєте в цей момент? Які негативні почуття можуть вами оволодіти?

Рекомендується відповідати всім за бажанням. Такі реакції відомі під назвою «тестова тривожність». Вони виникають, коли вас мають публічно оцінити, коли ви відчуваєтеся не досить компетентним.

4. Вправа - бесіда «Магія слів».

Мета: розширення самосвідомості учасників групи; відпрацювання умінь аналізу власних станів, поведінки.

Учасникам пропонують подумати, записати та зачитати відповіді на запитання:

1. Мова як програма розвитку внутрішнього світу людини. Стилi мови. Можливості нормативного мовлення та жаргону щодо самовираження та усвідомлення себе. Що нав'язує та в чому обмежує жаргон.

2. Вплив негативної інформації та деяких граматичних форм на нашу поведінку (посилення психологічних проблем).

3. Принципи магії слів: «чарівні слова», уміння зосереджуватися на позитивному.

Учасники можуть доповнювати відповіді один одного.

5. Вправа - медитація «Моя життєва мета».

Мета: відпрацювання умінь саморегуляції; рефлексія елементів власного «Я».

Ведучий: «Важко зосередитись на нових завданнях, якщо вас постійно турбують тривожні думки, якщо ви напружені, нервові. Релаксація – той засіб, який допомагає розкрити свої потенційні можливості і запобігти неприємним відчуттям. Сядьте зручно, розслабте одяг, зніміть окуляри.

Перш ніж розслабити м'язи, їх потрібно напружити. Пропонують почергово виконати такі дії: стиснути кулаки... сильніше... ще сильніше... розіжміть. Втягніть живіт, наскільки можливо, залишіться в цьому положенні. Розслабтесь. Стисніть зуби., сильніше. ..ще сильніше... розслабтесь. Стисніть повіки так сильно, як тільки це можливо. Втягніть голову в плечі. Глибше. Розслабтесь. Вдихніть. Затримайте дихання. Видихніть. Витягніть руки і ноги. Сильніше. Розслабтесь. Тепер намагайтесь всі ці дії виконати одночасно. Уявіть, що по вашому тілу розтікається м'яка, тепла хвиля. Розслабляйтесь поступово, у міру того, як хвиля від голови покотиться все нижче і нижче, захоплюючи кожен м'яз.

Напруження спадає, настає розслаблення. Нехай хвиля зніме напруження м'язів. Розплющить очі. Тепер уявіть собі ситуацію, яка максимально сприяє розслабленню. Відчуйте її до найменших дрібниць. Відчуйте звуки, запахи, дотики. Можливо, це подорож на плоту теплим сонячним днем або тепла ванна, а можливо, прогулянка лісом після свіжого вранішнього дощу. Яким би не був цей образ, зануртєся в нього.

Тепер ваш дух і тіло готові прийняти програму сьогоднішнього дня. Сплануйте майбутні події, уявіть можливі обставини і себе як головного героя. Ви не будете стурбовані. Ви отримаєте від цього задоволення. Ви впораєтесь з цим. Такою є інструкція, яку ви даєте собі. Відчуйте радість від свого радісного настрою.

Рахуючи від 10 до 1, спершу вийдіть зі стану релаксації, ви усвідомите, як приємно бути самим собою і володіти своїми думками. Повірте, це відчуття стане постійним. Ви стали на шлях до того, щоб відчувати себе сильною і врівноваженою особистістю».

Четвертий крок

Шосте заняття

Аналіз досягнутих результатів; формування цілеспрямованості.

1. Вправа – казка «Царство Серця» Ш. Амонашвілі.

Мета: розширення самосвідомості та поглиблення розуміння себе.

Ведучий: «А тепер про третього молодого царя. Він теж побачив сон, і ангел обіцяв йому виконати одне його прохання.

Скликав цар вранці своїх трьох радників.

- Яке царство потрібне моїм підданим, аби вони жили щасливо?

- Царство бажань! - вигукнув один, не замислюючись.

- Царство розуму! - виголосив інший, почухуючи потилицю.

Молодий цар був розумний і терплячий, тому звернувся до третього радника:

- А ти що скажеш?

- Царство Серця! - сказав той. Молодий цар закрив очі і викликав ангела.

- Зроби моє царство Царством Серця... Ангел забарився.

- Бог вже дав кожному своє Серце, треба запалити його...

- Так запалюй...

Ангел засмутився.

- Не можу. Бог велить людям самим запалювати свої Серця і допомагати один одному!

- Тоді скажи, як запалювати?

- Вихованням... - і ангел зник.

Цар розплющив очі.

Радники чекали, що він скаже.

- Займемося вихованням Серця! - сказав цар і призначив третього радника опікуном виховання Серця - Вчителем!»

2. Вправа «Можу – не можу» (модифікована).

Мета: формування потреби у самовдосконаленні; відпрацювання умінь самоаналізу.

Поясніть спочатку, що ця вправа має на меті ще раз переглянути соціальні норми, що утворилися в процесі групової діяльності, і визначити, наскільки ці норми допомагали чи, навпаки, заважали працювати в групі.

Дайте приблизно таке пояснення: «Я прошу вас подумати, які соціальні норми ви помітили в групі, котрі з цих норм вам допомагали, а які – заважали. Потім я хочу, щоб кожен з вас написав ці норми після маленького ритуалу. Я маю два великі аркуші паперу, які зараз повішу на дошку. На одному аркуші написано: «У цій групі я можу...», а на іншому – «У цій групі я не можу...».

Отже, прошу кожного написати на одному аркуші ті соціальні норми, котрі він вважає позитивними, а на іншому ті, які заважають йому.

На завершення попросіть групу ще раз прочитати записані позитивні та негативні соціальні норми. Кожний учасник повинен подумати, яким був його особистий внесок у виникнення окремих соціальних норм. Потім кожен має написати своє прізвище біля соціальної норми, до якої причетний.

Підсумкова бесіда. Під час такої бесіди кожен може розповісти про свої враження від вправи та поставити питання.

3. Вправа «Руйнування норм» (модифікована).

Мета: формування потреби у самовдосконаленні; відпрацювання умінь самоаналізу.

На завершення попередньої вправи кожному дайте кожному можливість поміркувати, чи соціальні норми справді стримували його. Учасникам дається така вказівка:

«Прошу ще раз переглянути обидва аркуші. Поміркуйте над тим, яка з цих соціальних норм вам найбільше заважала. Подумайте, яким чином ви змогли б зруйнувати норму, яка вам дошкуляє. Наприклад, якщо соціальна норма означає: «Я не можу бути агресивним», вдайте, що вона означає: «Я можу бути агресивним» і знайдіть собі партнера, з яким хотіли б посперечатися. Або, якщо соціальна норма означає: «Я не можу бути слабким», вдайте, що вона

означає: «Я можу бути слабким» і знайдіть собі партнера, який на мить візьме вас на коліна й погойдає, немов дитину. Зараз я почну сам. Прошу під час вправи не розмовляти». Потім попросіть учасників розповісти про їх почуття при руйнуванні своїх соціальних норм.

Підсумкова бесіда. На завершення заняття проведіть коротку підсумкову бесіду. Очевидно, ви зрозумієте, що подолання негативного прояву соціальних норм може принести значне полегшення і зробити це, можливо, значно легше, ніж ви собі раніше уявляли.

4. Вправа - мозковий штурм «Що таке щастя?»

Мета: розширення самосвідомості учасників групи.

По черзі учасники тренінгу висловлюють свої думки на тему «Що таке щастя?»

Усі відповіді учасників записують на дошці. Під час мозкового штурму приймається кожна думка. Після цього тренер узагальнює їх разом з учасниками. Ведучий має обговорити з учасниками, що саме для кожного означає щастя, і зробити відповідні висновки. Наприкінці обов'язково підбити підсумок.

5. Вправа-релаксація «Внутрішній промінь».

Мета: формування умінь регуляції власного стану; розширення потенціальних можливостей.

Вправа допомагає зняти втому, стабілізувати внутрішній стан. Учасникам пропонують прийняти зручну позу. Необхідно уявити, що всередині вашої голови, у верхній її частині, виникає світлий промінь, який повільно і послідовно рухається згори вниз. Промінь повільно і поступово освітлює обличчя, шию, плечі, руки теплим, рівним і розслабленим світлом. Промінь, проходячи вниз, розгладжує зморшки. У вас зникає напруження в голові, розслаблюються зморшки на лобі, опускаються брови, послаблюється напруження в куточках губ, опускаються плечі, вивільнюються шия і груди. Внутрішній промінь формує зовнішність спокійної, вільної людини, задоволеної собою і своїм життям.

Виконайте вправу кілька разів – згори вниз. Закінчуйте вправу словами:

«Я став (стала) новою людиною! Я став (стала) молодим і сильним, спокійним і стабільнішим! Я все буду робити добре!»

Сьоме заняття

Значення реалізації особистісних домагань; закріплення здатності до самоконтролю і самоорганізації

1. Вправа «Творче вітання» (у парах).

Мета: розвиток сенситивності та чутливості.

Попросіть учасників утворити пари. При цьому учасники повинні вибрати партнерів, які їх особливо цікавлять. Продовжуйте пояснення приблизно таким чином: «Уявіть собі, будь ласка, ніби ви зустрічаєте давнього знайомого, якого давно не бачили. Ви дуже раді цій зустрічі. Спробуйте без слів виразити вашу радість. Спробуйте винайти нову форму безсловесного щирого вітання. Вашій винахідливості не повинно бути меж».

Дайте учасникам нагоду протягом п'яти хвилин виразити безсловесно свою радість. Потім відведіть їм ще п'ять хвилин для обговорення того, як вони сприйняли привітання.

Попросіть учасників стати в коло і коротко обмінятися враженнями від цієї вправи.

2. Вправа «Маски».

Мета: розширення діапазону засобів самовизначення та визначення інших.

Почніть цю вправу приблизно такими словами: «Протягом цього тренінгу ви, напевно, помітили, що зараз, тобто сьогодні, поводите себе інакше, ніж під час першого заняття. Проаналізуйте, як змінилася поведінка кожного з вас. Для цієї маленької вправи виберіть собі партнера, якому хочете розповісти про те, як він змінився».

Коли учасники вибирають пару, ведучий просить їх залишатися у колі на своїх місцях. Потім пояснює хід вправи: «Я хочу, щоб ви описали зміну поведінки вибраного партнера таким чином. Почніть демонструвати це з членом групи, якого ви обрали. Приклад: Андрію, на початку цього курсу ти здавався мені схованим за маскою, ти видався мені сором'язливим і сухуватим,

твої репліки були нудні і надто правильні. Зараз ця маска для мене спала, і я пізнав тебе як щирю людину з почуттям гумору та як дуже уважного спостерігача». Той, кому говорять, може запитати чи з'ясувати для себе щось. Потім інший учасник продовжує описувати вибраного партнера.

На завершення цієї вправи ви можете провести коротке загальне обговорення змін під час тренінгу в цілому.

3. Вправа «Мій портрет у променях сонця».

Мета: розширення самосвідомості учасників; визначення рівня співвідношення особистих домагань і мети.

Учасникам пропонують намалювати сонце, в центрі якого написати своє ім'я чи намалювати свій портрет. Потім замість промінчиків їм слід написати свої найкращі якості, все хороше, що вони можуть про себе сказати. Намагайтесь, щоб променів було якомога більше. Переконайтесь, що ви справді цілеспрямована, дієва людина. Учасники можуть зачитати відповіді. Обговорення.

4. Вправа «Найкраще і найгірше».

Мета: розширення самосвідомості учасників; відпрацювання умінь аналізу власних станів, поведінки.

Учасникам пропонують виписати п'ять найприємніших подій, які траплялися у житті. Після кожного пункту зазначити, завдяки кому вони відбувалися. Потім необхідно виписати п'ять найбільших неприємностей, з якими прийшлося зіткнутися у житті. Після кожного пункту зазначити, ким або чим вони були викликані. Скільки є подій, за які несете відповідальність тільки ви? Після цього проводиться обговорення відповідей.

5. Вправа - притча «Велика мета».

Мета: відпрацювання умінь самовизначення.

Ведучий: «Хлопчик заблукав у лісі. Він не знав, що йому робити і куди йти. Тому й збирався заплакати. Але потім набрався хоробрості, виліз на велике дерево і побачив свій шлях. Де нам знайти таке дерево, щоб не блукати в житті? Таке дерево – це наша велика мета. Але вона повинна бути дійсно великою, як це дерево».

Підбиття підсумку. Обговорення результатів тренінгу.

Слід відзначити, що до тренінгових програм для керівників та майбутніх управлінців необхідно залучати усіх менеджерів. Це може вплинути на політику освітньої організації, спрямувати до узагальненого підходу щодо управління, за якого домінуючий акцент робиться на корпоративну культуру із врахуванням нормативно-ціннісного ставлення суб'єктів управлінської діяльності, створення умов для відкритості та проявленням конструктивної поведінки.

До того ж учасникам соціально-психологічного тренінгу було запропоновано низку проблемних ситуацій, за допомогою яких необхідно було визначити найважливіші професійно важливі якості менеджера при прийнятті рішень, а також особистісні резерви задля вирішення окреслених задач.

Також нами розроблено програму курсу: «Менеджмент персоналу» для менеджерів освіти (див. додаток К).

3.3. Психологічний аналіз результатів формувального експерименту

Сучасний стан суспільного розвитку висуває нові вимоги до системи освіти в цілому і зокрема до особистості управлінця, який протягом свого професійного життя знаходиться в постійному пошуку характерних соціальних норм, що сприймаються в освітніх організаціях. Суттєві зміни суспільства, перехід його від одного якісного стану до іншого певною мірою змінюють особистість: її цінності, мораль, особистісні й професійні якості тощо.

Необхідно зазначити, що освітній процес набуває гуманістичного спрямування, центром якого є особистість. Тому психічну норму слід розглядати як наявність визначених рис особистості, індивідуальних особливостей, стійких моральних орієнтирів: справжньої зацікавленості, оптимізму, продуктивності, здатності до самореалізації, до вільного здійснення вибору із різних альтернатив [28; 236; 238]. Як бачимо з вищевикладеного, нормою виступає «ідеал», «зразок» гармонійної особистості, яка шукає себе в житті та в світі, долає перепони на шляху реалізації власних унікальних життєвих сенсів і дійових цінностей [28].

Проте складність соціокультурного середовища, в якому живе людина, та її зв'язки з ним також породжують ситуації, коли необхідна адаптація до різних підсистем та аспектів цього середовища. Тому в сучасних умовах керівник має навчитися успішно адаптуватися до даного середовища й бути здатним до перебудов у системі зв'язку «Особистість й світ» [15; 132].

Варто зауважити, що нині зростає вразливість екологічна, яка починає впливати й на статеvu сферу, і на любов до ближнього. Освітні організації не можуть нехтувати екологічним фактором, тому сучасні менеджери освіти через піклування про підлеглих мають розширити діапазон своїх соціальних норм при прийнятті рішень. Саме любов привела людину до розуміння необхідності турботи про близьких, колег, підлеглих через безпеку екосистеми щодо зменшення загроз, які охопили структуру і функції організму людини, а також структуру і функції будь-якої організації. На допомогу людині прийшло поняття «інтегрована екологія», згідно з яким середовище слугує не тільки фізичному, біологічному й економічному розвитку людини, але й створює можливості її особистісного і суспільного розвитку [269].

Людина є істотою суспільною, більш того приналежність до організації дозволяє їй задовільнити багато потреб. Робота в організації дає відчуття безпеки й належності, а в цілому прагнення успіхів, що теж може бути джерелом самореалізації (Hamel, Prachalad, 1996). Вовки відрізняються між собою вправністю й здібностями, вони індивідуалісти, але діють як стадо, коли є ціль – полювання звіра. Подібні до них і керівники, які врешті усвідомлюють себе, розуміють, що їх доля і приватні інтереси обумовлені інтересами організації в цілому, тому формують спочатку психологічний контакт як «неписані правила очікувань, що діють постійно між керівниками та підлеглими в організації» (Шейн, Купер, 2000). А вже потім управлінець співвідносить «поведінку підлеглих з бажаними ролями, нормами, що визначають і санкціонують ту поведінку й цінності, котрі включають дані норми» (Katz, Kahn, 1979).

Менеджеру освіти доцільно використовувати для досягнення нових цілей та відносин мотиваційні соціотехніки, незважаючи на те, чи мотивація позитивна (надія на успіх), чи негативна (боязнь невдачі), а саме:

- автономність – (створення вторинних потреб і цілей) – прийнятних норм «як повинно бути» або «доброї роботи», обмежені можливості, реалістичні очікування;

- наслідування – реалізація визначеного погляду на кар'єру або на гідні приклади поведінки лідерів, управлінців, батьків, вихователів, котрі справляють достатній вплив в суспільному просторі;

- оцінку суспільну – що дає відчуття стабільності, впевненості та за умови професійної компетентності зменшення загроз щодо усунення з посади;

- авторитет – вміння переконувати підлеглих, пристосування до діяльності шляхом співпраці з психологами задля вирішення особливих питань [275].

З метою перевірки наших гіпотетичних припущень та дієвості розробленої соціально-психологічної тренінгової програми щодо подолання негативних проявів соціальних норм у менеджерів освіти в процесі прийняття рішень, нами була проведена формувальна частина нашого дослідження.

Соціальний психологічний механізм нормативно-ціннісної регуляції поведінки менеджера проявляється у тому, що особистість демонструє певний рівень прояву соціальних норм у системі освітніх норм держави та суспільних норм, що тісно пов'язаний із соціальною, зокрема професійною самореалізацією.

Основними завданнями даного етапу дослідження були наступні:

- визначити рівень самоактуалізації особистості управлінця та майбутнього менеджера у системі соціальних норм особистості;
- встановити рівень щодо дотримання позитивних соціальних норм у процесі самореалізації особистості в освітніх організаціях;
- з'ясувати характер і напрям взаємозв'язку між рівнем самоактуалізації особистості управлінця та майбутнього менеджера у системі соціальних норм особистості та її схильністю до подолання соціальних норм, етичним рівнем,

рівнем соціальної ізольованості та самоконтролю в процесі самореалізації особистості в освітніх організаціях.

Відповідно до мети та попереднього теоретичного аналізу предмета дослідження було здійснено перевірку наступної гіпотези:

- у процесі функціонування соціального психологічного механізму нормативно-ціннісного ставлення особистості проявляється тенденція взаємозалежності між рівнем прояву соціальних норм особистості управлінця в процесі прийняття рішень та рівнем активного прагнення до самореалізації, що пов'язаний з етичністю особистості, її схильністю до соціальної ізольованості та самоконтролю.

Психологічними показниками результатів формувального експерименту дослідження було обрано:

1. Зміни у соціально-психологічному стані управлінців та майбутніх менеджерів – самопочутті, щирості, доброзичливому настрої, активізації креативних проявів, ступені відкритості до обміну знаннями й до діалогу.

2. Зміни у суб'єктивному ставленні до себе, самосприйнятті, самоусвідомленні, самоповазі.

3. Позитивні зміни в психологічних чинниках особистісного характеру, зокрема в емоційно-вольових особливостях.

4. Позитивні зміни в особистісному адаптивному потенціалі.

5. Зміни у структурі нормативно-ціннісного ставлення, у тому числі динаміка у розвитку аутосимпатії, особливо у жінок, очікуванні ставлення від інших, контактності, автономності, гнучкості у спілкуванні.

Порівняльний психологічний аналіз результатів констатувального та формувального експериментів показав, що за умови проведення соціально-психологічного тренінгу відбуваються суттєві зміни щодо прояву соціальних норм у процесі прийняття рішень у менеджерів освіти та майбутніх менеджерів. Таким чином, ми можемо констатувати конструктивні зміни в усіх блоках складових самоактуалізації керівників та майбутніх керівників у прояві соціальних норм у процесі прийнятті рішень після застосування соціально-психологічного тренінгу. У таблиці 3.2 відображена мода за різними

напрямами діагностик показників функціонального стану особистості в умовах застосування соціально-психологічного тренінгу в експериментальній та контрольній групах.

Таблиця 3.2

Мода_{0,95} за різними напрямками діагностик (порівняльні результати констатувального та контрольного етапів)

Мода _{0,95}	Експериментальна група			Контрольна група		
	жінки	чоловіки	разом	жінки	чоловіки	разом
1. Схильність до подолання соціальних норм	5÷8	6÷10	6÷9	6÷9	7÷11	7÷9
2. Етичний рівень	12÷25	24÷26	16÷25	14÷27	24÷29	18÷27
3. Рівень соціальної ізольованості	9÷17	7÷15	7÷15	10÷19	7÷17	7÷17
4. Самоконтроль	11÷15	11÷18	12÷15	11÷14	11÷17	12÷14

Як можна побачити з таблиці 3.2, внаслідок впровадження соціально-психологічної програми нормативно-ціннісне ставлення майбутніх менеджерів та управлінців до професійної діяльності істотно змінилося на краще. Позитивні зміни відбулись у всіх показниках за визначеними напрямками діагностики в учасників експериментальної групи, а саме: у жінок - 5÷8, а у чоловіків - 6÷10 у порівнянні з контрольною групою, зокрема: у жінок - 6÷9, а у чоловіків - 7÷11; в цілому за експериментальною групою - 6÷9, а за контрольною - 7÷9. Слід зауважити, що рівень соціальних норм у майбутніх менеджерів та управлінців є достатнім, оскільки підвищився рівень сприйняття – «ким є даний менеджер у процесі прийняття управлінських рішень і що від нього залежить», а саме: результативність рішень та ефективність роботи. Істотно покращився рівень етичності, особливо у жінок, де він коливається у межах достатнього та середнього рівня - 12÷25, а у чоловіків переважає середній рівень етичності - 24÷26; в цілому за експериментальною групою середній рівень етичності - 16÷25. У контрольній групі рівень етичності у жінок

спостерігався від достатнього етичного рівня до середнього і до рівня, що потребує морального вдосконалення, - 14÷27, а у чоловіків від середнього рівня до рівня, що потребує морального вдосконалення, - 24÷29; в цілому за контрольною групою - 18÷27. Варто зазначити, що прояв їх до проведення програми тренінгу був здебільшого на рівні, котрий потребує морального вдосконалення, зміни відповідно до підвищення етичного рівня за експериментальною групою свідчать про саморозуміння себе у вчинках і намаганні стати кращою, духовнішою особистістю щодо ставлення до підлеглих і до організації в цілому. Істотно зменшився рівень соціальної ізольованості у представників експериментальної групи: у жінок - 9÷17, а у чоловіків - 7÷15; в цілому за експериментальною групою - 7÷15; у порівнянні з контрольною групою: у жінок - 10÷19, а у чоловіків - 7÷17; в цілому за контрольною групою - 7÷17. Рівень соціальної ізольованості був низького ступеня в контрольній групі, хоча у жінок наближався до середнього рівня, в ході проведення експерименту покращилось усвідомлення управлінням себе: того, чого від них очікують співробітники, і як наслідок розкриття не тільки власних можливостей в організації, але й можливостей підлеглих, а саме: довіри до них, розраховувати в складних ситуаціях, залучення до процесу прийняття рішень й самовідповідальності. Також підвищився рівень самоконтролю за експериментальною групою, зокрема: у жінок він склав 11÷15, а у чоловіків - 11÷18; в цілому за експериментальною групою - 12÷15, у порівнянні з контрольною групою, де у жінок - 11÷14, а у чоловіків 11÷17; в цілому за контрольною групою - 12÷14. На основі вищевикладеного можна стверджувати, що експеримент вплинув на розвиток особистості менеджера у напрямі самовідповідальності, проявів автономності, креативності та спонтанності, відстоюванні лідерських позицій, намаганні виконувати соціальні вимоги, продумувати програму своїх дій, формувати позитивну оцінку у підлеглих. У досліджуваних контрольної групи після задіяння програми соціально-психологічного тренінгу відстежується позитивна динаміка в самоконтролі, соціальній ізольованості, схильності до подолання соціальних норм.

Результати констатувального експерименту підштовхнули до створення схеми дії соціальних норм менеджерів освіти. Схема функціонування соціальних норм щодо розвитку особистості менеджера освіти в процесі прийняття рішень представлена на рисунку 3.1. Соціальні норми менеджера освіти впливають на його духовний і професійний рівень. У свою чергу вони взаємопов'язані із цілями, персоналом і процедурами організації. Кожна з цих складових є визначальною для успішної діяльності освітньої організації, зокрема цілі передбачають формування стратегій та орієнтирів, погляди на соціальну орієнтованість сучасної освітньої сфери; персонал відіграє визначальну роль у діяльності організації, тому його слід належним чином мотивувати, винагороджувати, надавати компенсації, готувати до змін та скеровувати до уникнення конфліктів; процедури забезпечують структури та систему прийняття рішень, у разі необхідності консультування психолога.



Рис. 3.1. Схема функціонування соціальних норм щодо розвитку особистості менеджера освіти в процесі прийняття рішень

Ці складові входять до внутрішнього середовища організації. Крім того, соціальні норми, що мають взаємовплив із внутрішнім середовищем, активно проявляються під час прийняття рішень, а саме: історія організації, обряди, церемонії, свята, ритуали організації, герої чи лиходії, цінності, норми, заборони. Позитивне нормативно-ціннісне ставлення стає значущим проявом для розвитку організаційної культури персоналу (зокрема керівників) самої організації: хто ми, куди ідемо, де можемо реалізувати наші здібності, що робимо для успішного власного професійного розвитку й розвитку організації.

Наступне коло, що взаємопов'язане із соціальними нормами менеджера освіти, є середовищем прийняття рішень, характеристики якого уточнюють, координують й формують поведінку управлінця в залежності від стану середовища прийняття рішень й особистісних рис менеджера. Останнє коло, що зв'язує соціальні норми управлінця із зовнішнім середовищем, котре зумовлюється політичними й економічними процесами суспільства, науково-технологічним прогресом, соціальним і екологічним оточенням організації, виявляє особливий вплив під час прийняття рішень. Таким чином, нормативно-ціннісне ставлення менеджера освіти має взаємовплив з трьома основними середовищами – внутрішнім, прийняття рішень й зовнішнім. Будь-яке рішення керівника формується під дією низки чинників, що між собою взаємозумовлені, взаємопогоджені, взаємодіяні та взаємопов'язані. Гармонійне поєднання яких призводить до позитивного чи негативного нормативно-ціннісного ставлення, до формування корпоративної культури організації та до результатів діяльності освітньої організації. Тому слід приділяти увагу позитивному прояву соціальних норм у керівників, які спрямовують на сприятливий соціальний клімат в організації і ведуть до ефективності діяльності організації.

Отже, зважаючи на розвивальний та психологічно-соціальний вплив тренінгу на ознаки самоактуалізованої особистості майбутніх менеджерів та діючих менеджерів, якісно змінюється динаміка суб'єктивної оцінки власного професійного функціонального стану.

Отримані результати дисертаційного дослідження свідчать про необхідність становлення й розвитку інновацій в освітній сфері, вирішення нових задач менеджерами освіти, зокрема:

- підтримання адекватного зв'язку між технологіями, розвитком середовища навчання, змістом навчання та іншими компонентами освітнього процесу;

- забезпечення відповідності завдань, що вирішують різні компоненти освітньої системи, координування спільної діяльності під час вирішення всього комплексу завдань;

- оцінка освітніх потреб тих, що навчаються, та орієнтація всього навчального процесу на більш повне задоволення цих потреб;
- розробка й застосування дистанційних організаційних процедур для забезпечення узгодженості діяльності організації;
- вдосконалення середовища навчання (організація навчання не лише в спеціально обладнаних аудиторіях, кімнатах для проведення телеконференцій чи навчальних центрах, але й на робочому місці, вдома чи в будь-якому іншому середовищі);
- застосування ринкових механізмів організації освіти (маркетинг освітніх послуг: дослідження кон'юнктури ринку освітніх послуг, реклама та інше).

Менеджери освіти мають постійно співставляти різні технології з точки зору їх відповідності навчальним цілям та завданням, забезпечення максимальної ефективності освітнього процесу [34].

Таким чином, професія менеджера освітньої організації повинна тлумачитися як така, що склалася історично, і є організованою, суспільнокорисною формою активності, цінністю, котра складає основу життя людини, слугує показником участі індивіда в культурі, а отже, й співвідноситься з моральними засадами особистості – соціальними нормами.

У системі поглядів А. Турена підкреслюється вагомість системоутворюючої ролі культури щодо розвитку нормативно-ціннісної складової особистості, тому з методологічної точки зору є принципово важливим положення - «Саме вироблення й відтворення правил, котрі відтворюють зразки та соціальні норми, котрі задають вимоги (очікування) до партнерів соціальної взаємодії – являють собою елементи культури в поєднанні із формуванням системи соціальних позицій (статусів) та системи ролей – робить самофункціонування економіки як соціального інституту можливим. А сама культура формує й упорядковує картину світу, створюючи для всіх учасників взаємодії також єдину систему світу та єдині способи оцінки поведінки» [217].

Критерієм успішності оцінки діяльності успішного менеджера освіти є його оцінкова діяльність, що піддається соціальному впливу, маніпуляціям з

боку оточуючих і прояву соціальної ізольованості. Так, «порушення вимог й заборон супер-Его породжує почуття страху, провини і сорому» (З. Фрейд), «невміння належним чином реагувати на стимули отримує від суспільства негативне підкріплення» (Б. Скіннер), «викривлення спонтанного розвитку організму порушують його автентичність й внутрішню гармонію» (К. Роджерс). Отже, надособистісні цінності виявляються, як стверджує Г. Олпорт, «по той бік межі» і в індивідуальному психічному житті можуть виконувати лише функцію об'єкта відносин, а цінності, котрі визначалися «від індивідуальної оцінки», виступають як утворення особливої індивідуально-особистісної природи, що не має ніякого коріння і відповідностей у соціальній реальності [161].

Проте соціальна оцінка особистості в більшій мірі являється результатом засвоєння соціальних норм, що може призводити до стереотипного мислення й формування міфологічної свідомості, тому доречним є розвиток аспектів самоактуалізації особистості, зокрема креативності. Глибоко вивчаючи питання творчого підходу, Г. Батищев акцентує увагу на тому, що «справжня творчість є за сутністю співтворчістю: цілком є домінантною на інших». Крім цього вчений вводить поняття «викрадена творчість», яка - «є домінантною на своє, підпорядковується самоствердженню і самореалізації, корисливості та егоцентризму, перетворюється на ефективну зброю, за цінністю (аксіологічна) є спустошеною. Співтворчість сповнює високих прагнень, робить совість ще більш зрячою, чутною, пильною: все у всьому. «Викрадена» творчість закриває та витісняє в людині пильність й совісну душу» [22].

Таким чином, коли керівник має потребу у створенні і ця діяльність наповнена любов'ю до ближнього, до оточуючих, він є творцем і тим самим поєднується з іншими людьми. І навпаки, спрямованість лише на особистий результат у творчості - роз'єднує з іншими людьми, призводить до відчуження з підлеглими, сприяє поглибленню конфліктності як наслідок поглиблення рівня соціальної ізольованості. Отож, духовність менеджера освіти призводить до підвищеної якості роботи з підлеглими й орієнтує його на розвиток освіченості суспільства.

На противагу цьому постає духовність управлінця, про що наголошують й науковці сучасного менеджменту:

- менеджер особливо дбає про якість [Kostera, 2005], а також креативність та зобов'язання [Izak, 2005];

- може сприяти розвитку менеджера як лідера, давати відчуття сенсу та внутрішньої рівноваги [Woods, 2007];

- позитивно впливає на організацію, підвищує шанси на успіх, а водночас формує таку поведінку, щоб відносини з оточуючими були довготривалі й зрівноважені [Jue, 2007];

- активізує підлеглих до науково-дослідницької діяльності [Gallacher, Rocco і Landorf, 2007];

- призводить до більш тісного зв'язку з організацією щодо моральних зобов'язань й лояльності і разом з тим зменшується спрямованість на інструментальне виконання роботи, орієнтація на кар'єру як можливість матеріального збагачення [Rego, Pina e Cunha, 2008].

Варто підкреслити, що теперішні менеджери потребують ретельного погляду на аспект особистості – духовність, навіть вчені-практики дійшли висновку про дотримання моральних зобов'язань, важливість дематеріалізації цінностей, спрямованість на користь для суспільства.

Менеджери освіти повинні старатися розвивати нормативно-ціннісне ставлення і долати, якщо відчують прояви аморальності, несправедливості до підлеглих, апологетики у керівників організації. Безперечно, особистість менеджера, котра постійно розвивається, має обрати напрям на згуртованість персоналу і відчуття ефективності діяльності [263; 276].

Сучасний управлінець в умовах глобалізації й розвитку інформаційних технологій постійно кудись поспішає, причому тут також відстежується суперечність, що була виявлена учасниками тренінгової програми: з одного боку, час трактується надзвичайно цінним і впроваджується до культури організації як норма поведінки для керівника жити в безперервному поспіху, а сповільнення темпів є аномальним й небезпечним, з іншого боку, домінуючою є роль тиші як вираз опору і опозиції, альтернативи відомій тріаді Хіршмана

(1995р.) – лояльність, критика, незгода з ситуацією, інспірацією менеджера є таке мовчання [274; 276].

Вирішення цього протиріччя потребує від керівників психологічної компетентності щодо тенденцій розвитку організації в умовах глобалізації й інформаційних технологій - лібералізації нормативно-ціннісного ставлення особистості як управлінців, так і підлеглих. Для цього слід звернути увагу керівникові на сім якостей оцінки організації:

1) інновація та прийняття ризику – ступінь, за якого необхідно залучати співробітників до інноваційності й прийняття ризику;

2) особливий погляд на деталі – ступінь, за якого слід залучати працівників до демонстрації точності, аналітичного підходу до справи та уваги до деталей;

3) націленість на результат - ступінь, за якого керівництво фокусує увагу скоріше на результат, аніж на методи чи процеси реалізації цілей, під час котрих був досягнутий результат;

4) фокусувати погляд на підлеглих при прийнятті рішень – ступінь, за якого керівництво бачить у процесі прийняття рішень вплив результатів певних рішень на персонал організації;

5) націленість на колектив – ступінь, за якого організація діяльності краще сприятиме виконанню завдань колективних, аніж індивідуальних;

6) агресивність (націленість на суперництво) – ступінь, за якого люди націлені на самореалізацію, самовираження у конкурентній боротьбі;

7) стабільність – ступінь, за якого організація, що є успішною, зберігає «status quo», аніж прямує до розвитку [281; 292].

Ми вважаємо, що складність у якісному управлінні сучасною освітньою організацією пов'язана з такими причинами та тенденціями освітньої сфери:

- відсутність обґрунтованої цілеспрямованої політики в галузі науки й освіти;

- неефективне використання інтелектуального потенціалу та інтелектуально насиченої праці;

- система вітчизняної освіти вилучена з числа важливих факторів національної безпеки;
- відсутність продуманих науково-обґрунтованих моделей реформування освіти;
- відмова від фундаментального, класичного принципу єдності навчання й виховання, зниження культурної функції освіти;
- хронічне недофінансування протягом багатьох років сфери освіти й науки;
- підвищення рівня нерівності освітніх можливостей для представників різних соціальних груп населення;
- занепад престижу професій в інтелектуальній сфері діяльності, науці й науковому забезпеченні, освіті, культурі тощо;
- створення можливостей для управлінської еліти та багатих людей навчання власних дітей за кордоном, що істотно зменшує їх зацікавленість щодо розвитку якісної вітчизняної освіти;
- повна дискредитація та руйнування радянської системи освіти [147].

У ході проведення соціально-психологічного тренінгу було встановлено, що два критерії впливають на потенційну ефективність рішень – об’єктивна якість рішення та прийняття його стосовно тих, хто буде виконувати. У межах теми дослідження нами було розроблено комплекс рекомендацій, який спрямований на оптимізацію процесу лібералізації нормативно-ціннісного ставлення керівників освіти в процесі прийнятті рішень щодо ефективної та продуктивної діяльності, а саме:

- вдосконалення індивідуального вирішення проблем;
- подолання перепон, котрі чинять інші менеджери у вирішенні проблем, – уникнення стресів та змін як небажання ризикувати, протидія змінам, паніка;
- визначення меж раціонального вирішення проблем;
- подолання перешкод у процесі вирішення власних проблем, що підвищує ефективність управлінського рішення, а саме: визначення пріоритетів, одержання суттєвої первинної інформації, уточнення інформації про

ефективність результатів, методичне й послідовне виконання етапів розв'язання завдань;

- прийняття рішень щодо тих, хто їх приймає, – можливість залучати інших задля отримання якості й вибору;
- формування сприятливого психологічного клімату організації, що призводить до фінансової ефективності [263; 300].

Для більш глибокого та усвідомленого нормативно-ціннісного ставлення менеджерів до діяльності та розуміння власних психологічних особливостей, спрямованості до самоактуалізації ми пропонуємо:

- формувати віру та упевненість в собі, відчуття особистої відповідальності за результати праці;
- розвивати прагматизм у діях та розуміння того, що не можна бути всезнавцем;
- реалізовувати позитивне мислення й оптимізм;
- управляти організацією так, щоб сформувалася думка «чудове місце роботи»;
- надавати можливість талановитим та креативним підлеглим розбудовувати кар'єру;
- працювати в напрямку позитивного психологічного контакту;
- розвивати компетенцію керівників усіх ланок управління;
- визнавати досягнення талановитих осіб, нагороджуючи їх за компетентність і прагнення до професійної майстерності;
- запровадити процедуру планування успішного керівництва задля оптимізації вимог та спрямування до удосконаленого управління [263; 273].

У ході проведення формувального експерименту учасниками багато уваги було приділено дисципліні праці менеджера освіти при обговоренні тих чи інших вправ. Зважаючи на це, пропонуємо вироблені нами рекомендації з дисципліни праці, а саме:

- висока потреба прагнень;
- висока впевненість у собі;
- здатність до подолання невпевненості;

- прагнення вчитися;
- відвертість і гнучкість;
- незалежність та допустимість нечастого ігнорування соціальних норм;
- наполегливість;
- здатність до концентрації;
- самодисципліна [274; 277].

Крім того, аналізуючи результати програми соціально-психологічного тренінгу для керівників, ми відмічали, що одним із головних його завдань було не стільки розвиток позитивних соціальних норм самоактуалізованої поведінки управлінців, скільки сприяння та активізація у побудові ними власної системи нормативно-ціннісного ставлення, розширення спектру власних навиків та умінь. У свою чергу, у роботі з управлінцями та майбутніми управлінцями доцільним буде сформувавши цілі гармонізації особистості керівника освітньої організації, зокрема:

- бути взірцем (освіченість, виховання, самоосвіта, чіткі комунікації) – мати прагнення бути прикладом для наслідування;
- запалювати підлеглих – стимулювати інтелектуальну цікавість, постановку питань й проблем;
- надавати підтримку – наставництво й тренування при вирішенні особливих завдань, допомога в здобутті нового пізнання;
- створення відповідних умов – інституціоналізація навчання персоналу через проектування та реалізацію відповідних нагород й заохочень для сприяння поширенню знань в організації;
- побудова культури дружніх відносин – сприяти поширенню культури, спрямованої на самоосвіту і толерантність щодо помилок інших; здатність прийняття ризику, формування організаційних авторитетів на основі їх компетенції;
- становлення вищого організаційного рівня – проектування та реалізація механізмів, що сприяли б ефективності діяльності організації [274].

Такі управлінці можуть сформувавши новий погляд щодо розвитку особистості, її самореалізації, системи освіти в цілому. Але для цього потрібна

трансформація вимог до роботи керівників різних ланок управління, наприклад, пропонуємо наступні:

- нетривале обіймання керівної посади чи керування в одному підрозділі;
- зосередження на автономії із врахуванням часу роботи й адаптуванням до специфічних вимог;
- можливості розвитку, самостійного управління організацією власної праці, самореалізації й вчитися у інших;
- прагнення поваги й виконання роботи за умови високої культури праці [274].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Результати експериментального дослідження зумовили потребу у створенні соціально-психологічного тренінгу. Головна мета якого - сприяння формуванню позитивного нормативно-ціннісного ставлення до соціальних норм у менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень. Основними орієнтирами тренінгу були розкриття й підкреслення внутрішніх резервів розвитку управлінця, налаштування його на ефективну організаційну взаємодію з підлеглими під час прийняття управлінських рішень, сприйняття себе повному суб'єктами управлінської взаємодії, що є значущим для отримання очікуваної ефективності діяльності освітньої організації. Допомога менеджерам освітньої діяльності здійснювалася з метою їх навчання конструктивних шляхів подолання перешкод, що виникають під час процесу прийняття управлінських рішень, та формування шанобливого ставлення управлінця до соціальних норм.

2. Розроблена, апробована та впроваджена соціально-психологічна програма тренінгу дозволяє сформувати у майбутніх та працюючих менеджерів освіти нормативно-ціннісне ставлення до професійної діяльності. Аналіз результатів проведеного формувального експерименту засвідчив, що за допомогою програми соціально-психологічного тренінгу у майбутніх та працюючих менеджерів освіти формується позитивне нормативно-ціннісне ставлення до професійної діяльності, зокрема відстежується якісна зміна

динаміки суб'єктивної оцінки власного професійного функціонального стану у більшій частині досліджуваних; рефлексія набула окреслених позитивних змін - підвищення рівня самосприйняття, самовідповідальності за власні дії і вчинки, що впливають на результативність рішень та продуктивність виконуваної роботи; на фоні зазначених вище змін майбутні та працюючі менеджери продемонстрували покращення морального рівня, їх моральної самооцінки, намагання прагнути до більш високого рівня духовності; істотне зменшення рівня соціальної ізоляції – покращення ставлення до розкриття своїх можливостей і відкритості до можливостей підлеглих (довіра до працівників, залучення до процесу прийняття рішень, опора в складних ситуаціях на допомогу підлеглих та ін.) під час прийняття рішень; підвищення рівня самоконтролю у напрямі відстоювання лідерських позицій; намагання виконувати соціальні вимоги, прогнозування та розбудова програми власних дій; розвиток самовідповідальності, креативності, автономності та спонтанності.

3. Зважаючи на специфіку формування позитивного нормативно-ціннісного ставлення до професійної діяльності в управлінців освіти, пропонуємо використовувати такі рекомендації майбутнім та працюючим менеджерам: 1) нетривале обіймання керівної посади чи керування в одному підрозділі; 2) зосередження на автономії із врахуванням часу роботи й адаптуванням до специфічних вимог; 3) можливості розвитку, самостійного управління організацією власної праці, самореалізації й вчитися у інших; 4) прагнення поваги й виконання роботи за умови високої культури праці; 5) вдосконалення індивідуального вирішення проблем; 6) подолання перепон, котрі чинять інші менеджери у вирішенні проблем, – уникнення стресів та змін як небажання ризикувати, протидія змінам, паніка; 7) визначення меж раціонального вирішення проблем; 8) подолання перешкод у процесі вирішення власних проблем, що підвищує ефективність управлінського рішення, а саме: визначення пріоритетів, одержання суттєвої первинної інформації, уточнення інформації про ефективність результатів, методичне й послідовне виконання етапів розв'язання завдань; 9) прийняття рішень щодо тих, хто їх приймає, –

можливість залучати інших задля отримання якості й вибору; 10) формування сприятливого психологічного клімату організації, що призводить до фінансової ефективності.

Положення та результати, викладені у РОЗДІЛІ III подано у таких роботах автора:

1. Шаумян О.Г. Аналіз соціальних норм, що впливають на менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка / за ред. С.Д. Максименка. – Ніжин : видавництво НДУ ім. М. Гоголя, 2011. – Том X. – Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. – Вип. 20. – С. 494 - 501.

2. Шаумян О.Г. Дослідження особистості менеджера в процесі діяльності освітньої організації // Особистість в кризових життєвих обставинах: історія та сучасність: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2015 р). – Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. – С. 45.

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та експериментальне вивчення проблеми розвитку соціальних норм менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень, зокрема обґрунтовано та висвітлено процес формування нормативно-ціннісного ставлення у майбутніх та працюючих управлінців освітньої галузі до професійної діяльності. Також сформульовано поняття «соціальна норма» і подано його структуру, розроблено психологічну модель соціальні норми менеджера та схему функціонування соціальних норм щодо розвитку особистості менеджера освіти в процесі прийняття рішень, вивчено особливості прояву соціальних норм. У ході виконання

експериментальної частини дисертаційного дослідження здійснено апробацію комплексної програми становлення позитивного нормативно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності як чинника ефективності прийняття управлінських рішень.

1. Визначено поняття «соціальна норма», під яким ми розуміємо офіційні й неофіційні стандарти, правила поведінки, вимоги, побажання, очікування в рамках соціальної дії для досягнення особистих цілей, що підпорядковані суспільним цілям відповідно до цінностей певної культури і забезпечують формування єдності суспільства (організації). Соціальні норми як елементи культури організації включають в себе цінності, норми, звичаї, етикет, традиції, мову, обряди, ритуали, церемонії, уподобання, табу, закони.

Практична реалізація позитивних цінностей та соціальних норм менеджерами освітньої діяльності сприяє збагаченню загальнолюдської й професійної ділової поведінки, а також виступає значущим чинником ефективності рішень, що приймаються під час виконання безпосередніх обов'язків. Дотримання загальних професійних етичних вимог взаємин у трудовому колективі є суттєвим для прийняття продуктивного управлінського рішення. Також невід'ємною умовою щодо якісного прийняття рішення керівником являється професіоналізм, що обумовлює визнання прав людини, здатність до проявів гуманізму, поваги, психологічну цілісність особистості та ін.

2. Вивчення особистості керівника освітньої організації в напрямку мотивації досягнення успіху виявило переважання впливу мотиваційної тенденції «надія на успіх» серед студентів, менеджерів зі стажем роботи до 5 років та менеджерів зі стажем роботи більше 5 років, зокрема за категоріями: «потреба в досягненні успіху», «інструментальна діяльність, спрямована на досягнення успіху», «очікування успіху», «позитивний емоційний стан, пов'язаний з роботою». Яскраво виражена «надія на успіх» показує важливість дотримання тривалого успіху, ефективне виконання роботи як жінками, так і чоловіками, спрямованість до успішного подолання перешкод, позитивний емоційний стан виконуючого роботу. Мотиваційна тенденція «боязнь невдачі»

мала високий рівень за категоріями: «інструментальна діяльність, спрямована на запобігання невдачі», «осуд і критика внаслідок недосягнення успіху» серед усіх досліджуваних. Дана тенденція вказує на недооцінювання власних здібностей під час прийняття управлінських рішень, невміння підтримувати стан внутрішнього спокою при виконанні обов'язків. Показник позитивної чистої надії є домінуючим за вибіркою, показник від'ємної чистої надії збільшується у менеджерів зі стажем роботи до 5 років та у менеджерів зі стажем роботи більше 5 років, показник нульової чистої надії зменшується у менеджерів зі стажем роботи до 5 років та у менеджерів зі стажем роботи більше 5 років. Переважання чистої надії свідчить про прагнення самовираження, самореалізації, досягнення значних успіхів у діяльності у всіх респондентів, але боязнь помилитися, критики у поєднанні із чітким дотриманням соціальних норм зі збільшенням стажу роботи призводить до появи від'ємної та нульової чистої надії.

3. Цінності майбутніх та працюючих управлінців були зафіксовані найбільш значимими за нормативними ідеалами та індивідуальними пріоритетами: «доброта», «конформність», «самостійність», «безпека», «досягнення»; найменш значимими: «традиції», «влада», «гедонізм» (за винятком студентів). Окрім того, найменш значимими були виявлені й інші цінності, що є відмінними у керівників-жінок та керівників-чоловіків, наприклад «універсалізм» (за винятком управлінців зі стажем роботи більше 5 років). Низькі ранги посіла цінність «стимуляція» в управлінців-чоловіків. Слід зауважити, що цінність «доброта» є важливою для всіх досліджуваних груп.

Для студентів, менеджерів зі стажем роботи до 5 років, менеджерів зі стажем роботи більше 5 років найбільш важливими аспектами самоактуалізації є «орієнтація в часі», «цінності», «потреба в пізнанні», а найменш важливими – «спонтанність», «погляд на природу людини», «автономність». У менеджерів-чоловіків зі стажем роботи до 5 років та у менеджерів-чоловіків зі стажем роботи більше 5 років переважають «гнучкість у спілкуванні» й «автономність», а у менеджерів-жінок зі стажем роботи до 5 років та у менеджерів-жінок зі стажем роботи більше 5 років – «орієнтація в часі»,

«креативність», «цінності». Кореляційне дослідження за окремими складовими самоактуалізації виявило позитивний вплив соціальних норм на ці складові в цілому і за рівнями управління (за винятком у керівників вищого рівня управління – «потреба в пізнанні», «креативність», «саморозуміння»), а саме «потреба в пізнанні», «креативність», «автономність» та «саморозуміння». Такий вплив сприяє розвитку управлінця, особливо у керівників нижчого і середнього рівнів, котрі чітко дотримуються соціальних норм під час прийняття рішень. Керівники ж вищої ланки управління інколи нехтують їх чітким дотриманням через надмірні перенавантаження, креативний підхід до прийняття рішень тощо.

4. У представників досліджуваних груп вираженими є достатній та високий рівні самоконтролю. Кореляція засвідчила в цілому за групами і за рівнями управління, що самоконтроль у майбутніх та працюючих менеджерів впливає на характер дотримання соціальних норм. Так, високий самоконтроль призводить до чіткого дотримання соціальних норм, а достатній – до нехтування інколи соціальними нормами. Цьому є також підтвердження наявного середнього рівня до подолання соціальних норм, що є показником чіткого дотримання соціальних норм, зокрема можна відмітити менеджерів-жінок.

Мотиваційні тенденції «прагнення до людей» та «боязнь бути неприйнятним» в цілому виявлені на середньому рівні розвитку обох мотивів, крім того «боязнь бути неприйнятним» у жінок є вираженішою. У студентів, менеджерів зі стажем роботи до 5 років та менеджерів зі стажем роботи більше 5 років вираженим є колегіальний компонент управління, менш значимим – директивний, найменш значимим – попустительський. Колегіальний компонент управління є більш підходящим для освітньої діяльності, до того ж він сприяє позитивному нормативно-ціннісному ставленню як в управлінця, так і в підлеглому.

5. Крос-культурне дослідження серед менеджерів освіти слов'янської ментальності показало несуттєві відмінності результатів констатувального експерименту у поляків та в українців. Зокрема, вираженішою у поляків є

«від'ємна чиста надія»; у поляків-чоловіків незначна «гнучкість у спілкуванні» у порівнянні з високою в українців-чоловіків і, навпаки, висока «потреба у пізнанні» у поляків-чоловіків і низька – в українців-чоловіків; у поляків рівень соціальної ізолюваності коливається в межах від низького до середнього рівня соціальної ізолюваності, а в українців – низька соціальна ізолюваність.

6. Розроблена соціально-психологічна програма тренінгу дозволила майбутнім та працюючим менеджерам освіти поліпшити: виявлений середній етичний рівень та рівень, що потребує морального вдосконалення, у більшості респондентів зумовила особистісне духовне їх зростання й дала можливість в окремих випадках сформувати високий рівень етичності; зафіксовану низьку соціальну ізолюваність, за винятком менеджерів-жінок нижчого і середнього рівнів управління та менеджерів-чоловіків вищого рівня управління, до більш низького рівня соціальної ізолюваності, спрямування на відкритість з підлеглими та оточуючими, розвитку емпатії; визначений достатній та високий рівні самоконтролю до підвищення більш якісного внутрішнього контролю: намагання виконувати соціальні вимоги, продумувати програму своїх дій та ін.

Результати соціально-психологічного тренінгу показали вплив основних двох критеріїв на потенційну ефективність управлінських рішень: 1) об'єктивна якість рішення; 2) прийняття його стосовно тих, хто буде виконувати. Важливим є побудова власної системи нормативно-ціннісного ставлення, розкриття спектру навиків та вмінь. В освітній діяльності майбутнім та працюючим менеджерам слід формувати цілі, що ведуть до гармонізації особистості управління.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів аналізу соціальних норм у менеджерів освіти в процесі прийняття управлінських рішень. **Перспективи** подальших досліджень вбачаються нами у розробці методик і засобів оптимізації процесу нормативно-ціннісного становлення особистості освітнього менеджера у контексті суб'єктно орієнтованого підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. – М.: Наука, 1980. – 335 с.
- Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни / К.А. Абульханова-Славская. – М.: Наука, 1991. – 299 с.
- Актуальные проблемы социологии девиантного поведения и социального контроля / [отв. ред. Я.И. Гилинский]. – М., 1992. – 180 с.
- Алексеева Т.А. О концепциях духовного совершенствования / Т.А. Алексеева // Социально-гуманитарные знания. – 2008. - № 4. – С. 308 – 314.
- Амонашвили Ш.А. Вера и Любовь / Ш.А. Амонашвили – Артемовск: Лаборатория гуманной педагогики, 2009. – 214 с.

- Амонашвили Ш.А. Мысли / Ш.А. Амонашвили. – Днепропетровск: ЗАО «Радегаст-Сервис»: Днепродзержинск: Издательский дом «Андрей», 2008. - 208 с.
- Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси; под ред. К.М. Гуревич. – М.: Просвещение, 1982. – Т. 1. – 256 с.
- Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси; под ред. К.М. Гуревич. – М.: Просвещение, 1982. – Т. 2. – 298 с.
- Андреева Г.М. Социальная психология: [учебник для вузов] / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 1999. – 376 с.
- Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена / И.Н. Андреева // Вопросы психологии. – 2006. - № 3. – С. 78- 86.
- Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія: навч.-метод. посібник / Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Н.О. - К.: Каравела, 2009. 216 с.
- Апанасенко Г.Л. Эволюция биоэнергетики и здоровье человека / Г.Л. Апанасенко. – М.: Петрополис, 1992. – 123 с.
- Аптер М. Понятие доминанты в реверсивной теории мотивации / М. Аптер // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 7. – С. 64 – 68.
- Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: [учебное пособие] / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК госслужбы, 1996. – 125 с.
- Балашова Е.Ю. Некоторые аспекты проблемы нормы в клинической психологии / Е.Ю. Балашова, М.С. Ковязина // Вопросы психологии. –2006. - № 1. – С. 112 – 117.
16. Балл Г.А. Нормы деятельности и творческая активность личности / Г.А. Балл // Вопросы психологии. – 1990. - № 6. – С. 25 - 36.
- Балл Г.А. Психология в рациогуманистической перспективе. Избранные работы / Г.А. Балл. – К.: «Основа», 2006. – 408 с.

- Балл Г.О. Категория культуры: психолого-педагогичний аспект / Г.О. Балл // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 2. – С. 1 – 3.
- Балл Г.О. Психолого-педагогічні засади гуманізації освіти / Г.О. Балл // Освіта і управління. – 1997. - № 2. – С. 21 – 35.
- Балл Г.О. Сучасний гуманізм і освіта: соц.-філософ. та псих.-пед. аспекти / Г.О. Балл. – Рівне: Ліста, 2003. – 128 с.
- Баранова И.П. Современные тенденции развития системы высшей школы / И.П. Баранова // Социально-гуманитарные знания. – 2008. - № 5. – С. 171 – 177.
- Батищев Г.С. Корни и плоды. Ультимативные уроки из глобально экологической ситуации / Г.С. Батищев // Культура и перестройка. – М.: Политиздат, 1990. – С. 92-98.
- Батлер Д. Психика власти: теории субъекции / Д. Батлер; [пер. с англ. З. Баблюяна]. – Х.: ХЦГИ; СПб.: Алетейя, 2002. – 168 с. - (Серия «Гендерные исследования»).
- Бобнева М.И. Особенности нормативной регуляции поведения человека в организации / Психологические механизмы регуляции социального поведения / [под ред. М.И. Бобневой, Е.В. Шороховой]. – М.: Наука, 1979. – 286 с.
- Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения / М.И. Бобнева. – Москва: Наука, 1990. – 311 с.
- Богатырева О.О Психологические предпосылки карьерного роста / О.О. Богатырева // Вопросы психологии. –2008. - № 3. – С. 92 – 98.
- Большой толковый социологический словарь (Collins) (П – Я) / т. 2. – [пер. с англ.]; под. ред. Джери Д., Джери Дж. – М.: Вече, АСТ, 1999. – 528 с.
- Братусь Б.С. Душа и пространство нормы / Б.С. Братусь // Энергия. – 1996. - № 7. – С. 39 – 46.

Братусь Б.С. Психологические проблемы изучения коррекции аномалий личности / Братусь Б.С., Розовский И.Я., Цапкин В.Н. - М.: Изд-во МГУ, 1998. – 144 с.

Брушлинский А.В. Проблема субъекта в психологической науке / А.В. Брушлинский // Психологический журнал. - 1991. - № 6. - С. 3 - 11.

Брушлинский А.В. Социальность субъекта и субъект социальности / А.В. Брушлинский // Субъект и социальная компетентность личности [под ред. А.В. Брушлинского]. - М.: ИП РАН, 1995. - С. 3-24.

Брянчанинов И. Сочинения епископа Игнатия (Брянчанинова). Аскетические опыты / И. Брянчанинов. - Т. 1. – 3-е изд. – СПб., 1905. – 480 с.

Бурлачук Л.Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л.Ф. Бурлачук. – СПб: РГПУ, 1999. – 85 с.

Буц Г.В. Организационные инновации в сфере образования / Г.В. Буц // Социально-гуманитарные знания. – 2010. - № 6. – С. 337 – 341.

Вакуленко С.М. Соціологія праці: [навч.-метод. посібник] / С.М. Вакуленко. – К.: «Знання», 2008. - 262 с.

Варій М.Й. Психологія особистості: [навч. посібник] / М.Й. Варій. – К.: ЦУЛ, 2008. – 592 с.

Варфоломеева О.В. Акмеологічний і герменевтичний аспекти вивчення психотерапевтичних напрямів / О.В. Варфоломеева // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 10. – С. 5 – 8.

Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: [пособие по кадровой работе] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.

Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С. Виханский, А.И. Наумов; [под ред. А.И. Наумова]. – М.: Гардарики, 1998. – 288 с.: ил.

Вільш І. Концепція сталих індивідуальних рис особистості та її використання у деяких практичних сферах / І. Вільш // Практична психологія та соціальна робота. – 1998. - № 10. – С. 2 – 6.

Вільш І. Концепція сталих індивідуальних рис особистості та школа / І. Вільш // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. - № 6. – С. 2 – 4.

Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент: [навч. посібник] / В.Г. Воронкова. – К.: Видавничий дім «Професіонал», ЦУЛ, 2010. – 352 с.

Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Л. Фрэнсис ; пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

Гиппенрейтер Ю.Б. Выступление в обсуждении доклада А.Г. Асмолова «О предмете психологии личности» / Ю.Б. Гиппенрейтер // Вопросы психологии. – 1983. - № 3. – С. 128.

Гідденс Е. Соціологія / Е. Гідденс. – [пер. з англ. В. Шовкун, А. Олійник]. – К.: «Основи», 1999. – 726 с.

Гончаренко В.И. Основы менеджмента: [учеб. пособие] / В.И. Гончаренко. – М.: Изд. Дом «Дашков и К», 2000. – 176 с.

Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – в 2-х т. – М.: МНИИПУ, 1997. – 736 с.

Горбатов Д.С. Сплетня как средство социализации / Д.С. Горбатов // Вопросы психологии. – 2007. - № 3. – С. 106 – 115.

Горностаева М.В. Креативность социального действия по Х. Йоасу – постулаты и пределы / М.В. Горностаева // Социологические исследования. – 2010. - № 6. – С. 23 - 26.

Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления / Ю.М. Горский. – Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1988. – 327 с.

- Грабовська С.Л. Методика дослідження схильності до «вимагаючої» поведінки / С.Л. Грабовська, М.Б. Кліманська // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 5. – С. 1 – 5.
- Грасіан Б. Кишеньковий оракул, або наука розсудливості / Б. Грасіан. – 2-ге вид. – [пер з ісп. П. Засенко, А. Камінчук]. - К.: Видавничий дім «КМ Academia», 2001. – 276 с.
- Губенко О.В. Методологічні аспекти аналізу чинників активізації креативних проявів особистості / О.В. Губенко // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 11. – С. 64 – 67.
- Губенко О.В. Соціальна норма і соціальна творчість: соціально-психологічні проблеми формування нормативно-інституціональної культури суспільства / О.В. Губенко // Практична психологія та соціальна робота. – 2009. - № 8. – С. 66 – 73.
- Гулевич О.А. Нормы справедливости: роль социального контекста / О.А. Гулевич // Вопросы психологии. – 2010. - № 5. – С. 83 – 94.
- Гуревич К.М. Надежность психологических тестов. Психическая диагностика. Ее проблемы и методы / К.М. Гуревич. – М., 1975. – С. 162 – 176.
- Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
- Дворецька Г.В. Соціологія праці: [навч. посібник] / Г.В. Дворецька. – К.: КНЕУ, 2001. – 244 с.
- Джерелиевская И.К. Социальный порядок и отчуждение личности / И.К. Джерелиевская // Социально-гуманитарные знания. – 2009. - № 4. – С. 116 – 124.
- Дикарева А.А. Социология труда / А.А. Дикарева, М.И. Мирская. – М.: Высшая школа, 1989. - 200 с.
- Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: [навч. посібник] / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.

- Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: [навч. посібник] / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
- Доброзорова О.В. Організація праці менеджера: [навч. посібник] / О.В. Доброзорова, І.В. Осадчук. – К.: Кондор, 2009. – 452 с.
- Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 398 с.: ил.
- Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
- Економіка України в умовах глобалізації: монографія / [за заг. ред. І.М. Школи, О.В. Бабінської]. – Чернівці: Книги-XXI, 2009. – 528 с.
- Загальна психологія: [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / С.Д. Максименко, В.О. Зайчук, В.В. Клименко, В.О. Соловієнко; за заг. ред. акад. С.Д. Максименка. - К.: Форум, 2000. - 543 с.
- Звоновский В.Б. Социальное освоение пространства в постмодернизме / В.Б. Звоновский // Социально-гуманитарные знания. – 2010. - № 6. – С. 234 – 242.
- Зейгарник Б.В. Саморегуляция в норме и патологии. / Б.В. Зейгарник, Е.С. Мазур, А.Б. Холмогорова // Психологический журнал. - 1989. - Т. 2. – С.12 – 14.
- Зигерт В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг ; сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
- Золотов А.В. Норма свободного времени как показатель социально-экономического развития / А.В. Золотов // Социологические исследования. – 1999. - № 12. – С. 71 – 76.
- Иванцов М.В. Менеджеризм как идеологический императив современного государственного управления / М.В. Иванцов // Социально-гуманитарные знания. – 2010. - № 6. – С. 331 – 336.
- Ивин А.А. Введение в философию истории / А.А. Ивин. – М.: Владос, 1997. – 288 с.

- Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
- Инина Н.В. Опыт классификации форм веры / Н.В. Инина // Вопросы психологии. –2010. - № 2. – С. 120 – 128.
- Иоголевич Н.И. Особенности индивидуальности студентов-менеджеров / Н.И. Иоголевич // Вопросы психологии. – 2005. - № 3. – С. 97 – 106.
- Івасюк Ю.Б. Економічна соціологія: конспект лекцій: [навч. посібник для студентів вищих закладів освіти] / Ю.Б. Івасюк. - Львів: Новий Світ-2000, 2007. - 116 с.
- Казанцев А.К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учеб. пособие / Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С.. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 367 с.
- Казаринова Н.В. Социология: учебник для вузов / Казаринова Н.В., Филатова О.Т., Хренов А.Е. ; под. общей ред. Т.С. Батыгина. – М.: NOTA BENE, 2000. – 272 с.
- Казмиренко В.П. Социальная психология организаций / В.П. Казмиренко. – К.: МЗУУП, 1993. – 384 с.
- Калошин В.Ф. Управління думками – ефективний засіб досягнення щастя, здоров'я, успіхів кожною людиною / В.Ф. Калошин // Практична психологія та соціальна робота. – 2011. - № 5. – С. 68 – 72.
- Калошин В.Ф. Управління думками – ефективний засіб досягнення щастя, здоров'я, успіхів кожною людиною / В.Ф. Калошин // Практична психологія та соціальна робота. – 2011. - № 6. – С. 76 – 80.
- Кальницька К.О. Структура мотивації педагога до підвищення професійної кваліфікації / К.О. Кальницька // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. - № 2. – С. 13 – 14.
- Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

- Капитонов Э.А. Корпоративная культура / Э. Капитонов, А. Капитонов. – Ростов-на-Дону: ОАО Ростиздат, 2001. – 384 с.
- Карамушка Л.М. Психологія управління: [навч. посібник] / Л.М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
- Карандашев В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство / В.Н. Карандашев. – СПб.: Речь, 2004. – 70 с.
- Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: [учеб. пособие] / Н.Л. Карданская. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 288 с.
- Кастельс М. Информационная эпоха / М. Кастельс. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 353 с.
- Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. - [пер с англ.; под науч. ред. О.И. Шкратана]. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 607 с.
- Клейберг Ю.А. Практикум по девиантологии / Ю.А. Клейберг. – СПб.: «Речь», 2007. – 144 с. - (Серия «Психологический практикум»).
- Ковалева С.В. Философия как опыт становления культуры мышления: образовательный аспект / С.В. Ковалева // Социально-гуманитарные знания. – 2008. - № 1. – С. 104 – 108.
- Коваленко Г. Атракція як феномен міжособистісного спілкування / Г. Коваленко // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 2. – С. 44 – 48.
- Кожухарь Г.С. Модель усиленной мотивации: взаимодействие базовых механизмов межличностной толерантности / Г.С. Кожухарь // Вопросы психологии. – 2007. - № 2. – С. 15 – 29.
- Козелецкий Ю. Психологическая теория решений / Ю. Козелецкий. – М.: Прогресс, 1979.
- Козелецкий Ю. Человек многомерный: [психологическое эссе] / Ю. Козелецкий. – К.: Лыбидь, 1991. – 288 с.

Колесник Л.Л. Особистісні домагання як фактор формування життєвих цілей / Л.Л. Колесник // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 3. – С. 68 – 71.

Колісник О.О. Смысловий діалог в педагогічному процесі / О.О. Колісник // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 3. – С. 62 – 64.

Колісник О.П. Саморозвиток духовності особистості / О.П. Колісник // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 2. – С. 12 – 18.

Коломінський Н.Я. Психологія менеджменту в освіті: соціально-психологічний аспект / Н.Я. Коломінський. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

Колпаков В.М. Організація праці менеджера: [навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів] / В.М. Колпаков. – К.: ДП Вид. дім «Персонал», 2008. – 432 с.

Кон И.С. В поисках себя: личность и ее самосознание / И.С. Кон. – М.: Политиздат, 1984. – 335 с.

Конопкин О.А. Участие эмоций в осознанной регуляции целенаправленной активности человека / О.А. Конопкин // Вопросы психологии. – 2006. - №3. – С. 38 – 48.

Копець Л.В. Психологія особистості: [навч. посібник] / Л.В. Копець. – К.: Вид. дім «Кієво-Могилянська академія», 2008. – 458 с.

Корнєв М.Н. Соціальна психологія: [підручник] / М.Н. Корнєв, А.Б. Коваленко. – К.: Либідь, 1995. – 304 с.

Корнилова Т.В. Группировки мотивационно-личностных свойств как регулятивные системы принятия решений / Т.В. Корнилова, С.Д. Смирнов // Вопросы психологии. – 2002. - № 6. – С. 73 – 83.

Корнилова Т.В. Интуиция и рациональность в уровневой регуляции вербальных прогнозов при принятии решений / Т.В. Корнилова, О.В. Степаносова, Е.Л. Григоренко // Вопросы психологии. – 2006. - № 2. – С. 126 – 137.

Коростелев В.А. Нооменеджмент: [учеб. пособие] / Коростелев В.А. – К.: Изд. Компания «Воля», 2007. – 464 с.

Корпоративна культура: навчальний посібник / [Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Хаєт Л.Г. та ін.] ; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / під ред. Л.М. Проколієнко. – К.: Радянська школа, 1989 – 608 с.

Коць М.О. Комунікативна компетентність як складова професіоналізму майбутнього педагога / М.О. Коць // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 1. – С. 52 – 55.

Красновський В.М. Гуманізація шкільної освіти: проблеми та суперечності / В.М. Красновський // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. - № 4. – С. 2 – 3.

Красновський В.М. Сучасні моделі освіти і глобалізація освітнього простору / В.М. Красновський // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 4. – С. 62 – 66.

Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме / Ю.Д. Красовский. – М.: ИНФРА, 1997. – 368 с.

Кругман П. Международная экономика. Теория и политика / П. Кругман, М. Обсторенд. - М., 1998.- 575 с.

Кудрина С.А. Ценностные приоритеты и их онтологические основания / С.А. Кудрина // Социологические исследования. – 2010. - № 1. – С. 37 - 46.

- Кули Ч. Социальная самость. Американская социологическая мысль: тексты / Ч. Кули ; [за ред. В.И. Добренкова]. – М.: МГУ, 1994. – 495 с.
- Культурология: дайджест / (Теория и история культуры). - [редкол.: И.Л. Галинская (гл. ред.) и др.]. - М.: РАН ИНИОН, 2001. - 215 с.
- Кульчицька О.І. Соціально-психологічні фактори формування таланту / О.І. Кульчицька // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 1. – С. 14 – 17.
- Купрейченко А.Б. Концептуальные основы исследования феноменов доверия и недоверия / А.Б. Купрейченко // Практична психологія та соціальна робота. – 2011. - № 5. – С. 1 – 9.
- Купрейченко А.Б. Концептуальные основы исследования феноменов доверия и недоверия / А.Б. Купрейченко // Практична психологія та соціальна робота. – 2011. - № 6. – С. 1 – 10.
- Куракина Л.М. Социализация и духовность: к проблеме взаимосвязи / Л.М. Куракина // Социально-гуманитарные знания. – 2007. - № 3. – С. 229 – 241.
- Лебедев С.Н. Концептуальный подход к качеству и управлению качеством / С.Н. Лебедев // Социально-гуманитарные знания. – 2010. - № 6. – С. 243 – 252.
- Лебон Г. Психология народов и масс / Г. Лебон. - М.: Академический проект, 2011. - 238 с.
- Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность: [учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по направлению и спец. «Психология», «Клиническая психология»] / А.Н.Леонтьев. — М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2004. — 346 С.
- Летцев В.М. «Філософія серця» П.Д. Юркевича / В.М. Летцев // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. - № 6. – С. 38 – 40.

Лепіхова Л.А. Соціально-психологічна компетентність у цілеспрямованій поведінці особистості / Л.А. Лепіхова // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 2. – С. 65 – 69.

Ложкин Г.В. Психология уверенности личности / Г.В. Ложкин, О.В. Носкова, И.В. Толкунова // Практична психологія та соціальна робота. – 2008. - № 8. – С. 54 – 59.

Ложкін Г.В. Економічна свідомість особистості як психологічний феномен / Г.В. Ложкін, В.Л. Комаровська // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 9. – С. 6 – 12.

Лукашевич М.П. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії: навч. посібник / М.П. Лукашевич, М.В. Туленков. – К.: МАУП, 1999. – 344 с.: іл.

Лучков В.В. Понятие нормы в психологии / В.В. Лучков, В.Р. Рокитянский // Вестник МГУ. – Сер. 14. – «Психология». – 1987. - № 2. – С. 46 – 59.

Лэнгле А. Введение в экзистенциально-аналитическую теорию эмоций: прикосновение к ценности / А. Лэнгле // Вопросы психологии. – 2004. - № 4. – С. 3 – 21.

Льюис Д. Стресс-менеджер. Как сэкономить 10 часов в неделю и уйти от стресса / Дэвид Льюис. – М.: АСТ РЕФЛ-БУК, 2000. – 264 с.

Магомед-Эминов М.Ш. Анализ когнитивного подхода в зарубежных теориях мотивации / М.Ш. Магомед-Эминов, И.А. Васильев // Вопросы психологии. – 1986. - № 5. – С. 161 – 168.

Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс; [пер. с англ. С. Меленевская, В. Гаврилов, Д. Викторова]. – СПб.: Питер, 1997. – 688 с.

Максименко С.Д. Особистість починається з любові / С.Д. Максименко // Практична психологія та соціальна робота. – 2004. - № 9. – С. 1 – 8.

- Максименко С.Д. Поняття особистості в психології / С.Д. Максименко // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 7. – С. 1 – 7.
- Максименко С.Д. Структура особистості / С.Д. Максименко // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 12. – С. 1 – 11.
- Максименко С.Д. Структура особистості / С.Д. Максименко // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 1. – С. 1 – 13.
- Максименко С.Д. Технологія спілкування (комунікативна компетентність учителя: сутність і шляхи формування) / С.Д. Максименко, М.М. Забродський. – К.: Плавник, 2005. – 112 с.
- Маркович Д. Социология труда / Д. Маркович; [пер. с сербскохорв.; общ. ред. и послеслов. Н.И. Дряхлова, Б.В. Князева]. – М.: Прогресс, 1988. – 632 с.
- Марюков А.М. Деятельностный подход к исследованию поступка / А.М. Марюков // Вопросы психологии. – 2008. - № 6. – С. 3 – 12.
- Маслоу А. Мотивация и личность. / А.Маслоу. – СПб.: Евразия, - 1999. – 479 с.
- Мескон М. Х. Основы менеджмента /Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ. М.А. Майорова, Э.В. Шустер, А.А. Быковский и др.]. – М.: Дело, 2002. - 704 с.
- Минцберг Г. Школы стратегии / Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпелл Дж. ; [пер. с англ., под ред. Ю.М. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
- Миронов А.В. Кризис духовных ценностей на социокультурном пространстве современной России / А.В. Миронов // Социально-гуманитарные знания. – 2007. - № 2. – С. 39 - 51.
- Москаленко В.В. Соціальна психологія: [підручник] / В.В. Москаленко. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2008. – 688 с.

Мудрик А.К. Соціальний інтелект та соціальна компетентність / А.К. Мудрик // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 3. – С. 4 – 6.

Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [навч.-практ. посібник] / М.І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.

Мяготин А.В. Профессиональная этика: современные концепты / А.В. Мяготин // Социально-гуманитарные знания. – 2010. - № 2. – С. 178 – 186.

Настольная книга священнослужителя. Основы церковной проповеди, темы апостольских и евангельских чтений, тематический материал для проповеди. / Т. 5. – Свято-Успенская Почаевская Лавра, 2003. – 816 с.

Настольная книга священнослужителя. Тематический материал для проповеди. Евхаристия – Молитва / Т. 6. – Свято-Успенская Почаевская Лавра, 2003. – 882 с.

Немов Р.С. Сверхнормативная деятельность как выражение активной социальной позиции коллектива и личности / Р.С. Немов // Вопросы психологии. – 1985. - № 4. – С. 93 – 101.

Непомнящая Н.И. Целостно-личностный подход к изучению личности / Н.И. Непомнящая // Вопросы психологии. – 2005. - № 1. – С. 116 – 125.

Ницше Ф. Веселая наука / Ф. Ницше; [пер. с нем. М. Кореновой, С. Степанова, В. Топорова]. – СПб.: Издательский дом «Азбука-классика», 2006. – 352 с.

Ницше Ф. Человеческое, слишком человеческое: книга для свободных умов / Ф. Ницше; [пер. с нем. С. Франка]. – СПб.: Издательский дом «Азбука-классика», 2007. – 384 с.

Огаренко В.М. Соціологія праці: навч. посібник / В.М. Огаренко, Ж.Д. Малахова. – Запоріжжя: Гуманіт. ун-т «ЗІДМУ», 2001. – 306 с.

- Олексюк О.М. Проблема формування духовного потенціалу студентів / О.М. Олексюк // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. - № 2. – С. 47 – 48.
- Олпорт Г. Личность в психологии / Г. Олпорт. – М.: «Ювента», СПб., 1998. – 345 с.
- Олпорт Г. Становление личности: [избр. труды] / Г. Олпорт; под. общ. ред. Д.А. Леонтьева. - М.: Смысл, 2002. - 462 с.
- Орбан-Лембрик Л.Е. Перспективні напрями розвитку соціальної психології в контексті реальних потреб суспільства / Л.Е. Орбан-Лембрик // Соціальна психологія. – 2003. - № 1.- С. 3 – 20.
- Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: [посібник] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. - (Альма-матер).
- Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: [посібник] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. - 251 с.
- Осовська Г.В. Основи менеджменту: [навч. посібник для студентів вищих навч. закладів] / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
- Паркинсон Сирил Норткот Бизнес – это люди / Сирил Норткот Паркинсон; [пер. с англ.]. – М.: МИРТ, 1995. - 222 с.
- Петінова О.Б. Елементи культурної спадщини як основа ціннісних орієнтацій особистості / О.Б. Петінова // Релігія. Наука. Суспільство. – 2003. – № 2. – С. 150 – 158.
- Петровский А.В. Теория деятельностиного опосредствования и проблема лидерства / А.В. Петровский // Вопросы психологии. – 1985. - № 4. – С. 93 – 101.
- Пиаже Ж. Психология интеллекта. / Ж. Пиаже. - СПб.: Питер, 2003. – 192 С.
- Плахов В.Д. Социальные нормы: Философские основания общей теории / В.Д. Плахов. – М.: Мысль, 1985. – 254 с.

Подляшаник В.В. Адаптаційний потенціал та професійне здоров'я особистості / В.В. Подляшаник // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 12. – С. 71 – 74.

Поляков В.А. Технология карьеры: практическое руководство / В.А. Поляков. – М.: Дело, 1985. - 128 с.

Практикум по общей психологии: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / [Абраменко А.И., Алексеев А.А., Богословский В.В. и др.] ; под ред. А.И. Щербакова. - [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Просвещение, 1990. – 288 с.: ил.

Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: [учебное пособие] / Д.Я. Райгородский. – Самара: Изд. Дом «Бахрах – М», 2002. – 672 с.

Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. Методики и тесты / Д.Я. Райгородский. – Самара: Изд. Дом «Бахрах – М», 2007. – т. 1. - 440 с.

Реан А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования, практикум / Артур Александрович Реан. – С-Пб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 255 с.

Ребер А. Большой толковый психологический словарь: Совесть / А. Ребер. – М.: Вече АСТ, 2000. – 372 с.

Роджерс Н. Фасилитация творчества / Н. Роджерс // Вопросы психологии. – 2007. - № 6. – С. 64 – 73.

Розов В.І. Психотехнології адаптивної саморегуляції стресу / В.І. Розов // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 11. – С. 17 – 22.

Роменець В.А. Психологія творчості / В.А. Роменець. – К.: Вища школа, 1971. – 245 с.

Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сульє; пер. з фр. Т. Мусієнко, І. Реслер – К.: Основи, 1995. – 448 с.

- Руденко С.В. Социальный интеллект как фактор успешности педагогической деятельности / С.В. Руденко // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 12. – С. 7 – 12.
- Саенко Ю.В. Техники и приемы регуляции эмоций / Ю.В. Саенко // Вопросы психологии. – 2010. - №3. – С. 83 – 93.
- Сарингулян К.С. О регулятивных аспектах культурной традиции / К.С. Сарингулян // Сов. этнография. – 1981. – № 2. – С. 99 – 101.
- Св. Григорий Палама. Гомилии / Св. Григорий Палама. – Монреаль, 1865. – 281 с.
- Св. Иоанн Дамаскин Точное изложение православной веры / Св. Иоанн Дамаскин; [перевод магистра богословия А. Бронзова]. – М.: «Лодья», 2002. – 467 с. – (Репринтное издание книги: Точное изложение православной веры. Творение Св. Иоанна Дамаскина. - СПб., 1894).
- Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2000. – 350 с., ил.
- Сидоренко Н.И. Социальные нормы и регуляция человеческой деятельности / Н.И. Сидоренко. – М.: Изд-во РЭА, 1995. - 183 с.
- Сірій Є.В. Соціологія: загальна теорія, історія розвитку, спеціальні та галузеві теорії: [навч. посібник] / Є.В. Сірій. – вид. 2-ге. – К.: «Атіка», 2007. – 400 с.
- Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: [навч. посібник] / Л.І. Скібіцька. – К.: ЦУЛ, 2009. – 192 с.
- Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: [навч. посібник] / Л.І. Скібіцька. – К.: ЦУЛ, 2010. – 360 с.
- Скібіцька Л.І. Тайм – менеджмент: [навч. посібник для студ. екон. вузів] / Л.І. Скібіцька. – К.: Кондор, 2009. – 528 с.
- Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: [навч. посібник] / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.

- Сковорода Г.С. Сочинения / Г.С. Сковорода. – М.: Мысль, 1973. - Т.1. – 511 с.
- Сковорода Г.С. Сочинения / Г.С. Сковорода. – М.: Мысль, 1973. – Т. 2. - 486 с.
- Смелзер Н. Социология: пер. с англ. / Н. Смелзер; за науч. ред. пер. проф. В.А. Ядова. – М.: Феникс, 1998. – 688 с.
- Смирнов Б.Н. О разных подходах к проблеме воли в психологии / Б.Н. Смирнов // Вопросы психологии. – 2004. - № 6. – С. 64 – 70.
- Смирнов Л.М. Типология базовых ценностей на основе неосознаваемого сравнения / Л.М. Смирнов // Вопросы психологии. – 2006. - № 6. – С.120 – 131.
- Смирнова Е.Э. Социальная норма и возможности ее изменения / Е.Э. Смирнова, В.Ф. Курлов, М.Д. Матюшкина // Социс. – 1999. – № 1. – С.97-98.
- Созонтов А.Е. Гедонистический и эвдемонистический подходы к проблеме психологического благополучия / А.Е. Созонтов // Вопросы психологии. – 2006. - № 4. – С. 105 – 114.
- Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. / П. Сорокин; [общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонов; пер. с англ. С.А. Сидоренко]. – М.: Политиздат, 1992. – 543 с.
- Социальная психология в трудах отечественных психологов / сост. и общая редакция А.Л. Свенцицкого. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.: ил. – (Серия «Хрестоматия по психологии»).
- Социальная психология: учеб. пособие для студентов / [Петровский А.В., Абраменкова В.В., Зеленкова М.Е. и др.] ; под. ред.. А.В. Петровского. – М.: Просвещение, 1987. - 224 с.: ил.
- Социология труда: [учеб. пособие для экон. спец. вузов] / под ред. Н. А. Сероштана. – Х.: «Основа», 1990. – 216 с.: ил.
- Соціологічна енциклопедія / уклад. В.Г. Городяненко. – К.: Академвидав, 2008. – 456 с.

- Соціологія і психологія: [навч. посібник] / за ред. Ю. Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 560 с.
- Соціологія: короткий енциклопедичний словник / уклад. В.І. Волович, В.І. Тарасенко та ін.. – К.: Укр. центр дух. культури, 1998. – 736 с.
- Соціологія: навч. посібник / за ред. С.О. Макеєва. – 3-тє вид. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2005. – 455 с.- (Вища освіта ХХІ століття).
- Соціологія: підручник / [за ред. В. М. Пічі]. - 3-тє вид., стереотип.. - Львів: Новий Світ-2000, 2006. – 277 с.
- Соціологія: підручник для студентів вищих навч. закладів / [за ред. В.Г. Городяненка]. – К.: Вид. центр «Академія», 2002. – 560 с.
- Соціологія: терміни, поняття, персоналії. навчальний словник-довідник / [уклад. В.М. Піча, Ю.В. Піча, Н.М. Хома та ін. ; (за заг. ред. В.М. Пічі)]. – К.: «Каравела», Львів: «Новий Світ-2000», 2002. – 480 с.
- Спіцина Л.В. Дослідження організаційної культури як чинника ефективного управління вищим навчальним закладом / Л.В. Спіцина // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 12. – С. 14 – 18.
- Сутужко В.В. Оценочно-ценностная проблематика в соціально-гуманитарном познанні / В.В. Сутужко // Соціально-гуманитарні знання. – 2008. - № 5. – С. 100 – 109.
- Творения иже во святых отца нашего Иоанна Златоуста, Архиепископа Константинопольского / 2-е изд. – СПб.: Дух. акад., 1895, Ч. 1. – 576 с.
- Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В. Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 1995. – 176 с.
- Трач Р. Чи можлива наукова класифікація прагнень? / Р. Трач // Практична психологія та соціальна робота. – 2000. - № 6. – С. 21 – 22.

Турен А. Возвращение человека действующего: очерк социологии / Ален Турен; [пер. с фр. Е.А. Самарской; ред. пер. М.Н. Грецкий]. – М.: Научный мир, 1998. – 204 с.

Тюрменко І.І. Культурологія: теорія та історія культури: навч. посібник / за ред. І.І. Тюрменко, О.Д. Горбула. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 368 с.

Узнадзе Д.Н. Экспериментальные основы психологии установки / Д.Н. Узнадзе. – Тбилиси: Мецниереба, 1961.- 210 с.

Управление персоналом / [под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

Управление персоналом организации в условиях социальной рыночной экономики / [под ред. Р. Марра, Г. Шмидта]. - М.: Изд-во МГУ, 1997. – 321 с.

Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент): навч. посібник / [Шевчук С. П., Скороходов В. А., Жуковська В. М. та ін.]. – К.: Вид. дім «Просвіта», ЦУЛ, 2010. - 184 с.

Утина М.С. Социальный капитал как ресурс антикризисной стратегии: региональный аспект / М.С. Утина // Социально-гуманитарные знания. – 2009. - № 2. – С. 340 – 347.

Уэллс С. Босс многоликий / С. Уэллс. – Спб.: Питер, 2002. – 256 с.

Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: [учеб. для вузов] / Р.А. Фатхутдинов. —2-е изд. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 272 с.

Федотова Т.В. Основні підходи до проблеми розвитку креативності особистості / Т.В. Федотова // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. - № 9. – С. 60 – 64.

Фельдштейн Д.И. Приоритетные направления развития психологических исследований в области образования и самообразования современного человека / Д. И. Фельдштейн // Вопросы психологии. – 2003. - № 6. – С. 7 – 16.

- Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. - 490 с.
- Фишер П. Новичок в кресле шефа / П. Фишер; [пер. с нем. А.Г. Хропов]. – М.: АО «Интерэксперт», 1995. – 192 с.
- Фонарев А.Р. Развитие личности в процессе профессионализации / А.Р. Фонарев // Вопросы психологии. – 2004. - № 6. – С. 72 – 83.
- Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / К. Фопель; [пер. с нем. М. Янкова]. – М.: Генезис, 2003. – 400 с.
- Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. Психологические игры и упражнения: практическое пособие / К. Фопель; [пер. с нем. Е. Патяевой]. – М.: Генезис, 2005. – 336 с.
- Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения: практическое пособие / К. Фопель; [пер. с нем. Л. Алексеевской]. – М.: Генезис, 2005. – 240 с.
- Франкл В. Человек в поисках смысла / В Франкл; [пер. с англ. и нем. Д. А. Леонтьева, М. П. Папуша, Е. В. Эйдмана]. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
- Фрейджер Ф. Личность: теории, эксперименты, упражнения / Ф. Фрейджер, Д. Фэйдимен. - СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 864 с.
- Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности / Э. Фромм; [пер. с англ. Э. М. Телятниковой; авт. вст. ст. П. С. Гуревича]. – М.: Республика, 1994. – 448 с.
- Фромм Э. Бегство от свободы / Э. Фромм; [пер. с англ. Г.Ф. Швейника; под общ. ред. П.С. Гуревича]. – М.: Прогресс, 1990. – 272 с.
- Фромм Э. Душа человека / Э. Фромм; [пер. с англ. Н. Войскунской, И. Каменкович, Е. Комаровой, и др.]. – М.: Республика, 1992. – 430 с.
- Хвостов А.А. Гендерные особенности организационного поведения / А.А. Хвостов // Вопросы психологии. – 2004. - № 3. – С. 29 – 37.

Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2 т. / Х. Хекхаузен. – Т. 1. – пер. с нем.; под ред. Б. М. Величковского; предисловие Л.И. Анцыферовой, Б.М. Величковского. – М., 1986. – 408 с.

Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — 2-е изд. — С-Пб.: Питер; М.: Смысл, 2003. — 860 с.: ил. — (Серия «Мастера психологии»).

Худяков С.И. Новая роль культуры в трансформирующемся обществе: от экономоцентризма к культуроцентризму / С.И. Худяков // Социально-гуманитарные знания. – 2009. - № 2. – С. 58 – 67.

Циба В.Т. Соціальна психологія: навч. посібник / В.Т. Циба, Ю.Ж. Шайгородський. – Полтава: Вид. агентство «Дивосвіт», 2009. – 336 с.

Черненко Ю.П. Стильова сфера особистості / Ю.П. Черненко // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. - № 2. – С. 4 – 7.

Черниш Н. Соціологія: [курс лекцій] / Н. Черниш. – Львів: Кальварія, 2003. – 544 с.

Чудновский В.Э. Смысложизненный аспект современного процесса образования / В.Э. Чудновский // Вопросы психологии. – 2009. - № 4. – С. 50 – 60.

Шакуров Р.Х. Психология руководства педагогическим коллективом: [учеб. пособие для пед. вузов] / Р.Х. Шакуров. – М.: Магистр, 1995. – 183 с.

Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / В.Б. Шапар. – Х.: Прапор, 2005. – 640 с.

Швачко О.В. Соціальна психологія: [навч. посібник] / О.В. Швачко. – К.: Вища шк., 2002. – 111 с.

Шейн Э. Организационное поведение / Э. Шейн; [пер. с англ.]. - М.: ПЕР СЭ, 2000. – 335 с.

Шейнов В.П. Как управлять людьми. Как управлять собой: искусство менеджера / В.П. Шейнов. – М.: Ассиана, 1996. – 382 с.

- Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. - 300 с.
- Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
- Шихирев П.Н. Современная социальная психология: [учебное пособие для вузов] / П.Н. Шихирев. – М. : Ин-т психологии РАН: КСП, 1999. – 448 с.
- Штепа О.С. Психологічні особливості формування та актуалізації особистісної зрілості / О.С. Штепа // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. - № 5. – С. 24 – 31.
- Щекин А.В. Основы кадрового менеджмента: [учебник] / А.В. Щекин. – 3-е изд., перераб. и доп. – К., МАУП, 1999. - 288 с.
- Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 1995. - 611 с.
- Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: як робити кар'єру. Як будувати організацію: [науково-практичний посібник] // Г.В. Щокін. — К.: Україна, 1994. — 399 с. – (рос. мовою).
- Щукина М.А. Об онтологическом статусе саморазвития личности / М.А. Щукина // Вопросы психологии. – 2007. - № 4. – С. 107 – 115.
- Энциклопедический словарь по культурологии / [под. общ. ред. А.А. Радугина]. – М.: Центр, 1997. – 478 с.
- Adamiec M., Kożusznik B. Sztuka zarządzania sobą. - Warszawa, 2001. - S. 250 – 300.
- Armstrong M. Essential human resource management practice. A guide to people management. – London-Philadelphia-New Delhi, 2007. – S. 34 – 386.
- Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. – Wydanie Vrozszerzone. - Warszawa, 2011. – 926 s.

- Balawajder K. Umiejętności interpersonalne w pracy menedżera. *Psychologia w pracy menedżera*. – pod redakcją B. Kozusznika. - Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 1994. – S. 112 – 117.
- Camilleri C., Malewska – Peyre H. Socialization and Identity strategies // *Handbook of Cross Cultural psychology* (Ed.: Berry J.W., Poortinga Y.H., Pandey J.J.) – Allyn and Bacon, 1997. - № 2. - P. 43 - 68.
- Dąbrowski K. *Trud istnienia*. – Warszawa, 1975. – S. 169.
- Delbridge R., Gratton L., Johnson G. *The exceptional manager. Manager making the difference*. – Oxford University Press, 2006. – P. 167 – 186.
- Fijałkowski W. *Higiena wieku przekwitania. Zdrowie dla wszystkich*. – Warszawa, 1959. – S. 28.
- Fijałkowski W. *Odpowiedzialność za miłość i życie w kontekście ekologii (spojrzenie lekarza) // Ethos*. – 1989. - № 5. – S. 85.
- Finney M.L. *The Catbert Dilemma*. – *The Human Side of Tough Decisions / «HR Magazine»*, 1997. – P. 70-76.
- Griffin Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. - Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. – 805 s.
- Gulski B. *Przedstawiciele nurtu psychologicznego (X. Gliszczyńska, S. Kowalewska, T. Riebrasiński, A. Jarapata) zajmują się badaniem psychologicznych i sociologicznych aspektów organizacji i zarządzania*. - Lublin: Centrum Szkolenia Samorządu i Administracji, 2000. – 939 s.
- Gulski B., Prokop P., Skurzyńska-Sikora U., Szloch Z.M. *Podstawy organizacji i zarządzania*. – pod redakcją Z.M. Szlocha. – Lublin: Centrum Szkolenia Samorządu i Administracji, 2000. – 430 s.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. *Zarządzanie wiedzą*. - Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, 2008. – 561 s.
- Kieżun W. *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. – Warszawa: Szkoła Główna HANDLOWA, 1997. – 421 s.

- Kostera M., Śliwa M. Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Tworczość. Kultura. – Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, 2010. – 352 s.
- Kozmiński A.K., Piotrowski W. Zarządzanie. Teoria i praktyka. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. – 793 s.
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi. – pod redakcją Aleksego Pochtowskiego. – Kraków, 2002. – 232 s.
- Mintzberg H. Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of management and management development. San-Francisko, Berrett-Koehler, 2004. – P. 24 – 30.
- Muehlheusser G., Roider A. Black sheep and walls of silence // Journal of Economic Behavior & Organization. – 2008. - № 65. – P. 387 – 408.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. – pod redakcją Lidii Zbiegień-Maciąg. – Kraków, 2006. – 288 s.
- Oblój K. Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. – Wydanie zmienione. – Warszawa, 2007. - 484 s.
- Oswick C., Putnam L., Keenoy T. Tropes, discourse and organizing, w: Grant D., Hardy C., Putnam L. (ed.) The Sage handbook of organizational discourse. London-Thousand Oaks-New Delhi, SAGE Publications, 2004. – P. 105 – 128.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A conceptual model of service quality and some implications for future research // Journal of marketing. - 1985. - № 49. – P. 41 – 50.
- Parkinson C., Howorth C. The language of social entrepreneurs // Entrepreneurship & Regional Development. – 2008. - № 20. – P. 285 – 309.
- Penc J. Decyzje w zarządzaniu. – Kraków, 1997. - S. 120 - 127.
- Penc J. Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja zintegrowane zarządzanie strategiczne. – pod redakcją Leszeka Plaka. - Warszawa: Agencja Wydawnicza «Placet», 1999. – 256 s.

- Pisarek W. Słowa między ludźmi. – Wydawnictwa Radia i Telewizji, 1985. – 247 s.
- Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody. –Wydanie zmienione. – Warszawa, 2007. – 460 s.
- Psychological Management of Individual Performance. – ed. by Sabine Sonnentag. – Germany: Technical University of Braunschweig, UK: John Willey & Sons, LTD., 2002. – P. 115 – 201.
- Pszczołkowski T. Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław, 1978. – 250 s.
- Robbins S.P., De Cenzo D.A. Podstawy zarządzania. Przekład Andrzej Ehrlich, Polska. - Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. – 649 s.
- Rokeach M. The nature of human values. N.Y., Free Press, 1973. – 438 P.
- Sargent W.E. Psychology. – London: The English universities press LTD, 1965. – 160 P.
- Schein E.N. The individual, the organization and the career: A conceptual scheme // J. Appl. Behav. Sci.. - 1971. – № 7. – P. 401 – 426.
- Schwartz S.H., Bilsky W. Toward a universal psychological structure of human values // J. Personality and Soc. Psychol. - 1987. - № 53. – P. 550 – 562.
- Shapiro, Joan Poliner Ethical leadership and decision making in education: applying theoretical perspectives to complex dilemmas / by Joan Poliner Shapiro and Jacqueline A. Stefkovich. — 3rd ed. – N.Y.-L.: Routledge Taylor & Francis Group, 2011. – 228 p.
- Steinmann H., Schreyógg G. Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. – Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, 1998. – 555 s.
- Stolarzewicz H. Zachowania pracowników w sytuacjach konfliktowych wywołanych zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie. - Praca doktorska. - Katowice, 2006. - 288 s.

- Stoner James A.F., Wankel Charles Zarządzanie. - Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne, 1992. – 537 s.
- Tajfel H. Individuals and groups in social psychology // British Journal of Social and Clinical psychology. - 1979. - № 18. – P. 183 – 190.
- Tajfel H. Social identity and intergroup relations. - Cambridge Univ. Press, 1982. – P. 72 – 93.
- Terelak Jan F. Psychologia organizacji i zarządzania. – Warszawa, 2005. S. 209-210.
- Valentin C. Researching human resource development: emergence of a critical approach to HRD Enquiry // International Journal of Training and Development. – 2006. - № 10. – P. 17 – 29.
- Values, education and the adult. – ed. By R.W.K. Paterson. – London, 1979. – 306 p.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. – redakcja naukowa Henryk Król, Antoni Ludwiczynski. – Warszawa, 2006. – 704 s.
- Życie – dar nienaruszalny. Wokół encykliki Evangelium vitae. – Praca zbiorowa. – pod redakcją ks. Antoniego Młotka i ks. Tadeusza Reronia. – Wrocław: : Papieski Fakultet Teologiczny, 1995. – S. 117.

Додаток А1

Инструкция диагностики мотивации Х. Хекхаузена

Это тест для исследования фантазии и способности к воображению. В Вашем распоряжении 20 секунд, для того, чтобы рассмотреть фотографию, и затем 5 минут для того, чтобы составить по ней историю.

Каждый раз ставятся одни и те же четыре вопроса. Они должны Вам помочь в короткое время составить полную историю. Старайтесь на каждый вопрос затрачивать около одной минуты. В конце у Вас будет еще немного времени для завершения истории, прежде чем будет показана другая картинка.

Постарайтесь составить истории так, чтобы они были по возможности живыми и интересными. Не описывайте просто то, что изображено на картинке. Сделайте из нее историю.

Ситуация 1

1. Что здесь происходит — кто эти люди?
2. Как возникла эта ситуация — что произойдет дальше?
3. Что думает каждый изображенный на картинке человек — чего они хотят?
4. Что произойдет дальше — чем все это закончится?

Ваша

история: _____

Ситуация 2

1. Что здесь происходит — кто эти люди?
2. Как возникла эта ситуация — что произойдет дальше?
3. Что думает каждый изображенный на картинке человек — чего они хотят?
4. Что произойдет дальше — чем все это закончится?

Ваша

история: _____



Ситуация 3

1. Что здесь происходит — кто эти люди?
2. Как возникла эта ситуация — что произойдет дальше?
3. Что думает каждый изображенный на картинке человек — чего они хотят?
4. Что произойдет дальше — чем все это закончится?

Ваша

история: _____

Ситуация 4



1. Что здесь происходит — кто эти люди?
2. Как возникла эта ситуация — что произойдет дальше?
3. Что думает каждый изображенный на картинке человек — чего они хотят?
4. Что произойдет дальше — чем все это закончится?

Ваша

история: _____



Ситуация 5

1. Что здесь происходит — кто эти люди?
2. Как возникла эта ситуация — что произойдет дальше?
3. Что думает каждый изображенный на картинке человек — чего они хотят?
4. Что произойдет дальше — чем все это закончится?

Ваша

история: _____



Ситуация 6

1. Что здесь происходит — кто эти люди?
2. Как возникла эта ситуация — что произойдет дальше?
3. Что думает каждый изображенный на картинке человек — чего они хотят?
4. Что произойдет дальше — чем все это закончится?

Ваша

история: _____

Додаток А2

Методика для вивчення цінностей особистості Ш. Шварца

Как руководящий принцип моей жизни эта ценность является:

Противоположной моим принципам	Не важно	Важной					Очень важной	Высшей значимости
		1	2	3	4	5		
-1	0						6	7

Для начала просмотрите ценности из **Списка 1**, выберите одну из них, которая является самой важной для Вас, и оцените ее значимость (отметка «7»). Далее выберите ценность, которая наиболее противоречит Вашим принципам, и оцените ее (отметка—1). Если нет такой ценности, выберите ценность, наименее важную для Вас, и оцените ее отметкой «0» или «1», в соответствии с ее значимостью. Затем оцените все остальные ценности из **Списка 1**.

СПИСОК ЦЕННОСТЕЙ 1

- 1 __ РАВЕНСТВО (равные возможности для всех)
- 2 __ ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ (быть в мире с самим собой)
- 3 __ СОЦИАЛЬНАЯ СИЛА (контроль над другими, доминантность)
- 4 __ УДОВОЛЬСТВИЕ (удовлетворение желаний)
- 5 __ СВОБОДА (свобода мыслей и действий)
- 6 __ ДУХОВНАЯ ЖИЗНЬ (акцент на духовных, а не материальных вопросах)
- 7 __ ЧУВСТВО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ (ощущение, что другие заботятся обо мне)
- 8 __ СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК (стабильность общества)
- 9 __ ЖИЗНЬ, ПОЛНАЯ ВПЕЧАТЛЕНИЙ (стремление к новизне)
- 10 __ СМЫСЛ ЖИЗНИ (цели в жизни)
- 11 __ ВЕЖЛИВОСТЬ (предупредительность, хорошие манеры)
- 12 __ БОГАТСТВО (материальная собственность, деньги)
- 13 __ НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ (защищенность своей нации от врагов)
- 14 __ САМОУВАЖЕНИЕ (вера в собственную ценность)
- 15 __ УВАЖЕНИЕ МНЕНИЯ ДРУГИХ (учет интересов других людей, избегание конфронтации)
- 16 __ КРЕАТИВНОСТЬ (уникальность, богатое воображение)
- 17 __ МИР ВО ВСЕМ МИРЕ (свобода от войны и конфликтов)
- 18 __ УВАЖЕНИЕ ТРАДИЦИЙ (сохранение признанных традиций, обычаев)
- 19 __ ЗРЕЛАЯ ЛЮБОВЬ (глубокая эмоциональная и духовная близость)
- 20 __ САМОДИСЦИПЛИНА (самоограничение, устойчивость к соблазнам)
- 21 __ ПРАВО НА УЕДИНЕНИЕ (право личное пространство)
- 22 __ БЕЗОПАСНОСТЬ СЕМЬИ (безопасность для близких)
- 23 __ СОЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ (одобрение, уважение других)
- 24 __ ЕДИНСТВО С ПРИРОДОЙ (слияние с природой)
- 25 __ ИЗМЕНЧИВАЯ ЖИЗНЬ (жизнь, наполненная проблемами, новизной и изменениями)
- 26 __ МУДРОСТЬ (зрелое понимание мира)

- 27 ___ АВТОРИТЕТ (право быть лидером или командовать)
 28 ___ ИСТИННАЯ ДРУЖБА (близкие друзья)
 29 ___ МИР КРАСОТЫ (красота природы и искусства)
 30 ___ СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ (исправление несправедливости, забота о слабых)

Додаток А3

СПИСОК ЦЕННОСТЕЙ 2

Методика для вивчення цінностей особистості Ш. Шварца

Как руководящий принцип моей жизни, эта ценность является:

Противоположной моим принципам	Не важно	Важной					Очень важной	Высшей значимости
		1	2	3	4	5		
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

- 31 ___ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ (надеющийся на себя, самодостаточный)
 32 ___ СДЕРЖАННЫЙ (избегающий крайностей в чувствах и действиях)
 33 ___ ВЕРНЫЙ (преданный друзьям, группе)
 34 ___ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ (трудолюбивый, вдохновенный)
 35 ___ ОТКРЫТЫЙ К ЧУЖИМ МНЕНИЯМ (терпимый к различным идеям и верованиям)
 36 ___ СКРОМНЫЙ (простой, не стремящийся привлечь к себе внимание)
 37 ___ СМЕЛЫЙ (ищущий приключений, риск)
 38 ___ ЗАЩИЩАЮЩИЙ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ (сохраняющий природу)
 39 ___ ВЛИЯТЕЛЬНЫЙ (имеющий влияние на людей и события)
 40 ___ УВАЖАЮЩИЙ РОДИТЕЛЕЙ И СТАРШИХ (проявляющий уважение)
 41 ___ ВЫБИРАЮЩИЙ СОБСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ (отбирающий собственные намерения)
 42 ___ ЗДОРОВЫЙ (не больной физически или душевно)
 43 ___ СПОСОБНЫЙ (компетентный, способный эффективно действовать)
 44 ___ ПРИНИМАЮЩИЙ ЖИЗНЬ (подчиняющийся жизненным обстоятельствам)
 45 ___ ЧЕСТНЫЙ (откровенный, искренний)
 46 ___ СОХРАНЯЮЩИЙ СВОЙ ИМИДЖ (защита собственного «лица»)
 47 ___ ПОСЛУШНЫЙ (исполнительный, подчиняющийся правилам)
 48 ___ УМНЫЙ (логичный, мыслящий)
 49 ___ ПОЛЕЗНЫЙ (работающий на благо других)
 50 ___ НАСЛАЖДАЮЩИЙСЯ ЖИЗНЬЮ (наслаждение едой, сексом, развлечениями и др.)
 51 ___ БЛАГОЧЕСТИВЫЙ (придерживающийся религиозной веры и убеждений)
 52 ___ ОТВЕТСТВЕННЫЙ (надежный, заслуживающий доверия)
 53 ___ ЛЮБОЗНАТЕЛЬНЫЙ (интересующийся всем, пытливый)
 54 ___ СКЛОННЫЙ ПРОЩАТЬ (стремящийся прощать другого)
 55 ___ УСПЕШНЫЙ (достигающий цели)
 56 ___ ЧИСТОПЛОТНЫЙ (опрятный, аккуратный)
 57 ___ ПОТВОРСТВУЮЩИЙ СВОИМ ЖЕЛАНИЯМ (занимающийся тем, что доставляет удовольствие)

Додаток А4

Профиль личности

Методика Шварца для изучения ценностей личности

ИНСТРУКЦИЯ: Ниже приведены описания некоторых людей. Пожалуйста, прочитайте каждое описание и подумайте, насколько каждый человек похож или не похож на Вас. Поставьте крестик в одной из клеточек справа, которая показывает, насколько описываемый человек похож на Вас.

	Очень похож на меня	Похож на меня	В не- которой степени похож на меня	Немного похож на меня	Не похож на меня	Совсем не похож на меня
1. Придумывать что-то новое и быть изобретательным важно для него. Он любит поступать по-своему, на свой лад.						
2. Для него важно быть богатым. Он хочет, чтобы у него было много денег и дорогих вещей.						
3. Он считает, что важно, чтобы с каждым человеком в мире обращались одинаково. Он верит, что у всех должны быть равные возможности в жизни.						
4. Для него очень важно показать свои способности. Он хочет, чтобы люди восхищались тем, что он делает.						
5. Для него важно жить в безопасном окружении. Он избегает всего, что может угрожать его безопасности.						
6. Он считает, что важно делать много разных дел в жизни. Он всегда стремится к новизне.						
7. Он верит, что люди должны делать то, что им говорят. Он считает, что люди должны придерживаться правил всегда, даже когда никто не видит.						
8. Для него важно выслушать мнение людей, которые отличаются от него. Даже если он не согласен с ними, он все равно хочет их понять						

9. Он считает, что важно не просить большего, чем имеешь. Он верит, что люди должны довольствоваться тем, что у них есть.						
10. Он всегда ищет повод для развлечения. Для него важно делать то, что доставляет ему удовольствие.						
11. Для него важно самому решать, что делать. Ему нравится быть свободным в планировании и выборе своей деятельности.						
12. Для него очень важно помогать окружающим. Он хочет заботиться об их благополучии.						
13. Для него очень важно преуспеть в жизни. Ему нравится производить впечатление на других людей.						

Методика Шварца для изучения ценностей личности Профиль личности

14. Для него очень важна безопасность его страны. Он считает, что государство должно быть готово к защите от внешней и внутренней угрозы.						
15. Он любит рисковать. Он всегда ищет приключений.						
16. Для него важно всегда вести себя должным образом. Он хочет избегать действий, которые люди сочли бы неверными.						
17. Для него важно быть главным и указывать другим, что делать. Он хочет, чтобы люди делали то, что он говорит.						
18. Для него важно быть преданным своим друзьям. Он хочет посвятить себя своим близким.						
19. Он искренне верит, что люди должны заботиться о природе. Заботиться об окружающей среде важно для него.						
20. Быть религиозным важно для него. Он очень старается следовать своим религиозным убеждениям.						
21. Для него важно, чтобы вещи содержались в порядке и в чистоте. Ему действительно не нравится беспорядок.						
22. Он считает, что важно интересоваться многим. Ему нравится быть любознательным и пытаться понять разные вещи.						

23. Он считает, что все народы мира должны жить в гармонии. Содействовать установлению мира между всеми группами людей на земле важно для него.						
24. Он думает, что важно быть честолюбивым. Ему хочется показать насколько он способный.						
25. Он думает, что лучше всего поступать в соответствии с установившимися традициями. Для него важно соблюдать обычаи, которые он усвоил.						
26. Для него важно получать удовольствие от жизни. Ему нравится «баловать» себя.						
27. Для него важно быть чутким к нуждам других людей. Он старается поддерживать тех, кого знает.						
28. Он полагает, что всегда должен проявлять уважение к своим родителям и людям старшего возраста. Для него важно быть послушным.						
29. Он хочет, чтобы со всеми поступали справедливо, даже с людьми, которых он не знает. Для него важно защищать слабых.						
30. Он любит сюрпризы. Для него важно, чтобы его жизнь была полна ярких впечатлений.						
31. Он очень старается не заболеть. Сохранение здоровья очень важно для него.						

Методика Шварца для изучения ценностей личности Профиль личности

32. Продвижение вперед в жизни важно для него. Он стремится делать все лучше, чем другие.						
33. Для него важно прощать людей, которые обидели его. Он старается видеть хорошее в них и не держать обиду.						
34. Для него важно быть независимым. Ему нравится полагаться на себя.						
35. Иметь стабильное правительство важно для него. Он беспокоится о сохранении общественного порядка.						
36. Для него очень важно все время быть вежливым с другими людьми. Он старается никогда не раздражать и не беспокоить других.						
37. Он по-настоящему хочет наслаждаться жизнью. Хорошо проводить время очень важно для него.						

38. Для него важно быть скромным. Он старается не привлекать к себе внимание.						
39. Он всегда хочет быть тем, кто принимает решения. Ему нравится быть лидером.						
40. Для него важно приспособливаться к природе, быть частью ее. Он верит, что люди не должны изменять природу.						

Додаток А5

Діагностика самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної

Інструкція: из двух вариантов утверждений выберите тот, который вам больше нравится или лучше согласуется с вашими представлениями, точнее отражает ваши мнения. Здесь нет хороших или плохих, правильных или неправильных ответов, самым лучшим будет тот, который дается по первому побуждению.

1. а) Придет время, когда я заживу по-настоящему, не так, как сейчас.
б) Я уверен, что живу по-настоящему уже сейчас.
2. а) Я очень увлечен своим профессиональным делом.
б) Не могу сказать, что мне нравится моя работа и то, чем я занимаюсь.
3. а) Если незнакомый человек окажет мне услугу, я чувствую себя ему обязанным.
б) Принимая услугу незнакомого человека, я не чувствую себя обязанным ему.
4. а) Мне бывает трудно разобраться в своих чувствах.
б) Я всегда могу разобраться в собственных чувствах.
5. а) Я часто задумываюсь над тем, правильно ли я вел себя в той или иной ситуации.
б) Я редко задумываюсь над тем, насколько правильно мое поведение.
6. а) Я внутренне смущаюсь, когда мне говорят комплименты.
б) Я редко смущаюсь, когда мне говорят комплименты.

7. а) Способность к творчеству – природное свойство человека.
б) Далекое не все люди одарены способностью к творчеству.
8. а) У меня не всегда хватает времени на то, чтобы следить за новостями литературы и искусства.
б) Я прилагаю силы, стараясь следить за новостями литературы и искусства.
9. а) Я часто принимаю рискованные решения.
б) Мне трудно принимать рискованные решения.
10. а) Иногда я могу дать собеседнику понять, что он кажется мне глупым и неинтересным.
б) Я считаю недопустимым дать понять человеку, что он мне кажется глупым и неинтересным.
11. а) Я люблю оставлять приятное «на потом».
б) Я не оставляю приятное «на потом».
12. а) Я считаю невежливым прерывать разговор, если он интересен только моему собеседнику.
б) Я могу быстро и непринужденно прервать разговор, интересный только одной стороне.
13. а) Я стремлюсь к достижению внутренней гармонии.
б) Состояние внутренней гармонии, скорее всего, недостижимо.
14. а) Не могу сказать, что я себе нравлюсь.
б) Я себе нравлюсь.
15. а) Я думаю, что большинству людей можно доверять.
б) Думаю, что без крайней необходимости людям доверять не стоит.
16. а) Плохо оплачиваемая работа не может приносить удовлетворения.
б) Интересное, творческое содержание работы – само по себе награда.
17. а) Довольно часто мне бывает скучно.
б) Мне никогда не бывает скучно.
18. а) Я не стану отступать от своих принципов даже ради полезных дел, которые могли бы рассчитывать на людскую благодарность.
б) Я бы предпочел отступить от своих принципов ради дел, за которые люди были бы мне благодарны.
19. а) Иногда мне трудно быть искренним.
б) Мне всегда удается быть искренним.
20. а) Когда я нравлюсь себе, мне кажется, что я нравлюсь и окружающим.
б) Даже когда я себе нравлюсь, я понимаю, что есть люди, которым я неприятен.
21. а) Я доверяю своим внезапно возникшим желаниям.
б) Свои внезапные желания я всегда стараюсь обдумать.
22. а) Я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.
б) Я не слишком расстраиваюсь, если мне это не удастся.
23. а) Эгоизм – естественное свойство любого человека.
б) Большинству людей эгоизм не свойственен.
24. а) Если я не сразу нахожу ответ на вопрос, то могу отложить его на неопределенное время.
б) Я буду искать ответ на интересующий меня вопрос, не считаясь с затратами времени.
25. а) Я люблю перечитывать понравившиеся мне книги.
б) Лучше прочесть новую книгу, чем возвращаться к уже прочитанной.
26. а) Я стараюсь поступать так, как ожидают окружающие.
б) Я не склонен задумываться о том, чего ждут от меня окружающие.
27. а) Прошлое, настоящее и будущее представляются мне единым целым.
б) Думаю, мое настоящее не очень-то связано с прошлым или будущим.
28. а) Большая часть того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.
б) Лишь немногие из моих занятий по-настоящему меня радуют.
29. а) Стремясь разобраться в характере и чувствах окружающих, люди часто бывают бестактными.
б) Стремление разобраться в окружающих людях вполне естественно и оправдывает некоторую бестактность.
30. а) Я хорошо знаю, какие чувства я способен испытывать, а какие нет.
б) Я еще не понял до конца, какие чувства я способен испытывать.
31. а) Я чувствую угрызения совести, если сержусь на тех, кого люблю.
б) Я не чувствую угрызений совести, когда сержусь на тех, кого люблю.
32. а) Человек должен спокойно относиться к тому, что он может услышать о себе от других.
б) Вполне естественно обидеться, услышав неприятное мнение о себе.
33. а) Усилия, которых требует познание истины, стоят того, ибо приносят пользу.
б) Усилия, которых требует познание истины, стоят того, ибо доставляют удовольствие.
34. а) В сложных ситуациях надо действовать испытанными способами – это гарантирует успех.
б) В сложных ситуациях надо находить принципиально новые решения.
35. а) Люди редко раздражают меня.

- б) Люди часто меня раздражают.
36. а) Если бы была возможность вернуть прошлое, я бы там многое изменил.
б) Я доволен своим прошлым и не хочу в нем ничего менять.
37. а) Главное в жизни – приносить пользу и нравиться людям.
б) Главное в жизни – делать добро и служить истине.
38. а) Иногда я боюсь показаться слишком нежным.
б) Я никогда не боюсь показаться слишком нежным.
39. а) Я считаю, что выразить свои чувства обычно важнее, чем обдумывать ситуацию.
б) Не стоит необдуманно выражать свои чувства, не взвесив ситуацию.
40. а) Я верю в себя, когда чувствую, что способен справиться с задачами, стоящими передо мной.
б) Я верю в себя даже тогда, когда неспособен справиться со своими проблемами.
41. а) Совершая поступки, люди руководствуются взаимными интересами.
б) По своей природе люди склонны заботиться лишь о собственных интересах.
42. а) Меня интересуют все новшества в моей профессиональной сфере.
б) Я скептически отношусь к большинству нововведений в своей профессиональной области.
43. а) Я думаю, что творчество должно приносить пользу людям.
б) Я полагаю, что творчество должно приносить человеку удовольствие.
44. а) У меня всегда есть своя собственная точка зрения по важным вопросам.
б) Формируя свою точку зрения, я склонен прислушиваться к мнениям уважаемых и авторитетных людей.
45. а) Секс без любви не является ценностью.
б) Даже без любви секс – очень значимая ценность.
46. а) Я чувствую себя ответственным за настроение собеседника.
б) Я не чувствую себя ответственным за это.
47. а) Я легко мирюсь со своими слабостями.
б) Смириться со своими слабостями мне нелегко.
48. а) Успех в общении зависит от того, насколько человек способен раскрыть себя другому.
б) Успех в общении зависит от умения подчеркнуть свои достоинства и скрыть недостатки.
49. а) Мое чувство самоуважения зависит от того, чего я достиг.
б) Мое самоуважение не зависит от моих достижений.
50. а) Большинство людей привыкли действовать «по линии наименьшего сопротивления».
б) Думаю, что большинство людей к этому не склонны.
51. а) Узкая специализация необходима для настоящего ученого.
б) Углубление в узкую специализацию делает человека ограниченным.
52. а) Очень важно, есть ли у человека в жизни радость познания и творчества.
б) В жизни очень важно приносить пользу людям.
53. а) Мне нравится участвовать в жарких спорах.
б) Я не люблю споров.
54. а) Я интересуюсь предсказаниями, гороскопами, астрологическими прогнозами.
б) Подобные вещи меня не интересуют.
55. а) Человек должен трудиться ради удовлетворения своих потребностей и блага своей семьи.
б) Человек должен трудиться, чтобы реализовать свои способности и желания.
56. а) В решении личных проблем я руководствуюсь общепринятыми представлениями.
б) Свои проблемы я решаю так, как считаю нужным.
57. а) Воля нужна для того, чтобы сдерживать желания и контролировать чувства.
б) Главное назначение воли – подхлестывать усилия и увеличивать энергию человека.
58. а) Я не стесняюсь своих слабостей перед друзьями.
б) Мне нелегко обнаруживать свои слабости даже перед друзьями.
59. а) Человеку свойственно стремиться к новому.
б) Люди стремятся к новому лишь по необходимости.
60. а) Я думаю, что неверно выражение «Век живи – век учись».
б) Выражение «Век живи – век учись» я считаю правильным.
61. а) Я думаю, что смысл жизни заключается в творчестве.
б) Вряд ли в творчестве можно найти смысл жизни.
62. а) Мне бывает непросто познакомиться с человеком, который мне симпатичен.
б) Я не испытываю трудностей, знакомясь с людьми.
63. а) Меня огорчает, что значительная часть жизни проходит впустую.
б) Не могу сказать, что какая-то часть моей жизни проходит впустую.
64. а) Одаренному человеку непросто пренебрегать своим долгом.

- б) Талант и способности значат больше, чем долг.
65. а) Мне хорошо удается манипулировать людьми.
б) Я полагаю, что манипулировать людьми неэтично.
66. а) Я стараюсь избегать огорчений.
б) Я делаю то, что полагаю нужным, не считаясь с возможными огорчениями.
67. а) В большинстве ситуаций я не могу позволить себе дурачиться.
б) Существует множество ситуаций, где я могу позволить себе дурачиться.
68. а) Критика в мой адрес снижает мою самооценку.
б) Критика практически не влияет на мою самооценку.
69. а) Зависть свойственна только неудачникам, которые считают, что их обошли.
б) Большинство людей завистливы, хотя и пытаются это скрыть.
70. а) Выбирая для себя занятие, человек должен учитывать его общественную значимость.
б) Человек должен заниматься прежде всего тем, что ему интересно.
71. а) Я думаю, что для творчества необходимы знания в избранной области.
б) Я думаю, что знания для этого совсем не обязательны.
72. а) Пожалуй, я могу сказать, что живу с ощущением счастья.
б) Я не могу сказать, что живу с ощущением счастья.
73. а) Я думаю, что люди должны анализировать себя и свою жизнь.
б) Я считаю, что самоанализ приносит больше вреда, чем пользы.
74. а) Я пытаюсь найти основания даже для тех своих поступков, которые совершаю просто потому, что мне этого хочется.
б) Я не ищу оснований для своих действий и поступков.
75. а) Я уверен, что любой может прожить свою жизнь так, как ему хочется.
б) Я думаю, что у человека мало шансов прожить свою жизнь, как хотелось бы.
76. а) О человеке никогда нельзя сказать с уверенностью, добрый он или злой.
б) Обычно оценить человека очень легко.
77. а) Для творчества нужно очень много свободного времени.
б) Мне кажется, что в жизни всегда можно найти время для творчества.
78. а) Обычно мне легко убедить собеседника в своей правоте.
б) В споре я пытаюсь понять точку зрения собеседника, а не переубедить его.
79. а) Если я делаю что-либо исключительно для себя, мне бывает неловко.
б) Я не испытываю неловкости в такой ситуации.
80. а) Я считаю себя творцом своего будущего.
б) Вряд ли я сильно влияю на собственное будущее.
81. а) Выражение «Добро должно быть с кулаками» я считаю правильным.
б) Вряд ли верно выражение «Добро должно быть с кулаками».
82. а) По-моему, недостатки людей гораздо заметнее, чем их достоинства.
б) Достоинства человека увидеть гораздо легче, чем его недостатки.
83. а) Иногда я боюсь быть самим собой.
б) Я никогда не боюсь быть самим собой.
84. а) Я стараюсь не вспоминать о своих былых неприятностях.
б) Время от времени я склонен возвращаться к воспоминаниям о прошлых неудачах.
85. а) Я считаю, что целью жизни должно быть нечто значительное.
б) Я вовсе не считаю, что целью жизни непременно должно быть что-то значительное.
86. а) Люди стремятся к тому, чтобы понимать и доверять друг другу.
б) Замыкаясь в кругу собственных интересов, люди не понимают окружающих.
87. а) Я стараюсь не быть «белой вороной».
б) Я позволяю себе быть «белой вороной».
88. а) В доверительной беседе люди обычно искренни.
б) Даже в доверительной беседе человеку трудно быть искренним.
89. а) Бывает, что я стыжусь проявлять свои чувства.
б) Я никогда этого не стыжусь.
90. а) Я могу делать что-либо для других, не требуя, чтобы они это оценили.
б) Я вправе ожидать от людей, что они оценят то, что я для них делаю.
91. а) Я проявляю свое расположение к человеку независимо от того, взаимно ли оно.
б) Я редко проявляю свое расположение к людям, не будучи уверенным, что оно взаимно.
92. а) Я думаю, что в общении нужно открыто проявлять свое недовольство другими.
б) Мне кажется, что в общении люди должны скрывать взаимное недовольство.
93. а) Я мирюсь с противоречиями в самом себе.
б) Внутренние противоречия снижают мою самооценку.

94. а) Я стремлюсь открыто выражать свои чувства.
 б) Думаю, что в открытом выражении чувств всегда есть элемент несдержанности.
95. а) Я уверен в себе.
 б) Не могу сказать, что я уверен в себе.
96. а) Достижение счастья не может быть главной целью человеческих отношений.
 б) Достижение счастья – главная цель человеческих отношений.
97. а) Меня любят, потому что я этого заслуживаю.
 б) Меня любят, потому что я сам способен любить.
98. а) Неразделенная любовь способна сделать жизнь невыносимой.
 б) Жизнь без любви хуже, чем неразделенная любовь в жизни.
99. а) Если разговор не удался, я пробую выстроить его по-иному.
 б) Обычно в том, что разговор не сложился, виновата невнимательность собеседника.
100. а) Я стараюсь производить на людей хорошее впечатление.
 б) Люди видят меня таким, каков я на самом деле.

Додаток А6

Ключ до обробки результатів

Методика для вивчення цінностей особистості Ш. Шварца

Тип ценностей	Номера пунктов опросника	
	ОБЗОР ЦЕННОСТЕЙ (уровень нормативных идеалов) – Список 1 и 2	ПРОФИЛЬ ЛИЧНОСТИ (уровень индивидуальных приоритетов)
Конформность Conformity	11, 20, 40, 47	7, 16, 28, 36
Традиции Tradition	18, 32, 36, 44, 51	9, 20, 25, 38
Доброта Benevolence	33, 45, 49, 52, 54	12, 18, 27, 33
Универсализм Universalism	1, 17, 24, 26, 29, 30, 35, 38	3, 8, 19, 23, 29, 40

Самостоятельность Self-Direction	5, 16, 31, 41, 53	1, 11, 22, 34
Стимуляция Stimulation	9, 25, 37	6, 15, 30
Гедонизм Hedonism	4, 50, 57	10, 26, 37
Достижения Achievement	34, 39, 43, 55	4, 13, 24, 32
Власть Power	3, 12, 27, 46	2, 17, 39
Безопасность Security	8, 13, 15, 22, 56	5, 14, 21, 31, 35

Додаток А7

Ключ до обробки результатів

Діагностика самоактуалізації особистості А. Лазукіна в адаптації Н. Каліної

Отдельные шкалы вопросника самоактуализации представлены следующими пунктами:

Ориентация во времени: 1б, 11а, 17б, 24б, 27а, 36б, 54б, 63б, 73а, 80а.

Ценности: 2а, 16б, 18а, 25а, 28а, 37б, 45а, 55б, 61а, 64б, 72а, 81б, 85а, 96б, 98б.

Взгляд на природу человека: 7а, 15а, 23б, 41а, 50б, 59а, 69а, 76а, 82б, 86а.

Потребность в познании: 8б, 24б, 29б, 33б, 42а, 51б, 53а, 54б, 60б, 70б.

Креативність (стремління к творчеству): 9а, 13а, 16б, 25а, 28а, 33б, 34б, 43б, 52а, 55б, 61а, 64б, 70б, 71б, 77б.

Автономність: 5б, 9а, 10а, 26б, 31б, 32а, 37б, 44а, 56б, 66б, 68б, 74б, 75а, 87б, 92а.

Спонтанність: 5б, 21а, 31б, 38б, 39а, 48а, 57б, 67б, 74б, 83б, 87б, 89б, 91а, 92а, 94а.

Самопонимання: 4б, 13а, 20б, 30а, 31б, 38б, 47а, 66б, 79б, 93а.

Аутосимпатія: 6б, 14б, 21а, 22б, 32а, 40б, 49б, 58а, 67б, 68б, 79б, 84а, 89б, 95а, 97б.

Контактність: 10а, 29б, 35а, 46б, 48а, 53а, 62б, 78б, 90а, 92а.

Гибкість в общенні: 3б, 10а, 12б, 19б, 29б, 32а, 46б, 48а, 65б, 99а.

Примечание: Шкалы № 1, 3, 4, 8, 10 и 11 содержат по 10 пунктов, в то время как остальные – по 15. Для получения сопоставимых результатов количество баллов по указанным шкалам следует умножить на 1,5.

Додаток А8

Функціонально-структурна схема базисних об'єктів антропосоціального управління

Формальні й неформальні норми та санкції

Ступінь інтенсивності дії санкцій за невиконання соціальних норм

Додаток Б1**Опросник Клейберга Ю.А.**

ИНСТРУКЦИЯ: Отметьте Ваше мнение знаками «+» или «-» («да» или «нет») возле номера вопроса

- 1.Я предпочитаю одежду неярких, приглушенных тонов.
- 2.Я ценю в людях осторожность и осмотрительность.
- 3.Только слабые и трусливые люди выполняют все правила и законы.
- 4.Я часто испытываю потребность в острых ощущениях.
- 5.Правы люди, которые в жизни следуют поговорке «Если нельзя, но очень хочется, то можно».
- 6.Иногда я говорю неправду.
- 7.Если бы я родился в давние времена, то стал бы благородным разбойником.
- 8.Одежда должна с первого взгляда выделять человека среди других в толпе.
- 9.Когда люди стремятся к новым, необычным ощущениям и переживаниям – это нормально.
- 10.Когда я читаю детектив, то мне часто хочется, чтобы преступник ушел от преследования.
- 11.Чтобы получить удовольствие, стоит нарушать некоторые правила и запреты.
- 12.Удовольствие – это главное, к чему стоит стремиться в жизни.
- 13.Я не получаю удовольствия от ощущения риска.
- 14.Мне нравятся компании, где все подшучивают друг над другом.
- 15.Я часто совершаю поступки под влиянием минутного настроения.
- 16.Люди справедливо возмущаются, когда узнают, что преступник остался безнаказанным.
- 17.Бывает, что мне приходится скрывать от взрослых некоторые свои поступки.
- 18.Наивные простаки сами заслуживают того, чтобы их обманывали.

19. Только неожиданные обстоятельства и чувство опасности позволяют мне по-настоящему проявить себя.

20. Всякая грязь меня пугает или вызывает сильное отвращение.

Додаток Б2

Тест на этику организации (Lowell G. Rein)

Многие ситуации повседневного бизнеса нелегко квалифицировать по признаку правильно-неправильно, они скорее находятся в промежуточной, «серой» области. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, поджидающих американца XXв., ниже приведен «ненаучный» тест на уклонение» ... Не стремитесь набрать высокую сумму баллов. Не в этом суть. Просто ответьте на вопросы и подсчитайте результат.

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такой код: совершенно согласен — СС; согласен — С; не согласен — НС, совершенно не согласен — СНС.

СС С НС СНС

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству _____
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом _____
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; иногда поэтому необходимо давать примерные цифры. _____
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства _____
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем

- сомневаться в правильности этих действий. _____
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время. _____
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников. _____
8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы заполучить этот заказ. _____
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания. _____
10. Руководство должно быть ориентированном на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства. _____
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройств банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это решение. _____
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно. _____
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда »кассир сдает меньше сдачи.) _____
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей — вполне приемлемо. _____
15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т.п.), для личных нужд - приемлемая дополнительная льгота. _____

Додаток БЗ

Опросник Д. Рассела и М. Фергюссона

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений. Рассмотрите последовательно каждое и оцените с точки зрения частоты их проявления в вашей жизни при помощи четырех вариантов ответов: «часто» (3 балла), «иногда» (2 балла), «редко» (1 балл), «никогда» (0 баллов). Выбранный вариант отметьте соответствующей цифрой.

1. Я несчастлив, занимаясь столькими вещами в одиночку.
2. Мне не с кем поговорить.
3. Для меня невыносимо быть таким одиноким.
4. Мне не хватает общения.
5. Я чувствую, что никто действительно не понимает меня.
6. Я часто ловлю себя на ожидании, что люди позвонят или напишут мне.
7. Нет никого, к кому я мог бы обратиться.
8. Я сейчас больше ни с кем не близок.
9. Те, кто меня окружает, не разделяют мои интересы и идеи.
10. Я чувствую себя покинутым.
11. Я не способен раскрепощаться и общаться с теми, кто меня окружает.
12. Я чувствую себя совершенно одиноким.
13. Мои социальные отношения и связи поверхностны.
14. Я умираю от тоски по компании.
15. В действительности никто как следует не знает меня.
16. Я чувствую себя изолированным от других.
17. Я несчастен оттого, что всеми отвергнут.

18. Мне трудно заводить друзей.
19. Я чувствую себя исключенным и изолированным другими.
20. Люди вокруг меня, но не со мной.

Додаток Б4

Тест Какая у вас репутация?

Инструкция: отметьте выбранные утверждения под знаком «+» под соответствующей буквой

1. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:
 - a) согласен(на);
 - b) верно, но при условии определенных усилий с моей стороны;
 - c) не согласен(на).
2. При разговоре я предпочитаю:
 - a) высказывать мысли так, как они приходят в голову;
 - b) ориентироваться на статус собеседника;
 - c) сначала хорошенько собраться с мыслями и сформулировать их.
3. Иногда у меня возникает чувство беспокойства, когда я вспоминаю, что произошло в течение дня:
 - a) верно;
 - b) только если события вывели меня из эмоционального равновесия;
 - c) не верно.
4. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:
 - a) согласен(на);
 - b) не уверен(а);
 - c) не согласен(на).
5. Я считаю задание выполненным только тогда, когда учтены все мелочи:

- a) верно;
 b) только если задание важное;
 c) не верно.
6. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому(ой) себе:
 a) часто;
 b) иногда;
 c) никогда.
7. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:
 a) согласен(на);
 b) все зависит от ситуации;
 c) не согласен(на).
8. Я твердо убежден(а), что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:
 a) согласен(на);
 b) трудно ответить;
 c) не согласен(на).
9. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:
 a) да, это очень похоже на меня;
 b) не уверен(а);
 c) нет, это совершенно на меня не похоже.
10. Прежде чем высказывать свое мнение, я предпочитаю собрать необходимые сведения, чтобы удостовериться! в своей правоте:
 a) всегда;
 b) обычно;
 c) только если это целесообразно.

Додаток В1

Опитувальник афіліації А. Мехрабіана

Инструкция: Вам предлагается несколько десятков суждений, ознакомившись с которыми необходимо выразить степень своего согласия с каждым из этих суждений при помощи следующей шкалы:

- + 3 — полностью согласен,
- + 2 — согласен,
- + 1 — скорее согласен, чем не согласен,
- 0 — ни да, ни нет,
- 1 — скорее не согласен, чем согласен,
- 2 — не согласен,
- 3 — полностью не согласен.

Шкала теста для оценки силы стремления к людям

1. Я легко схожусь с людьми.
2. Когда я расстроен, то обычно больше предпочитаю быть среди людей, чем оставаться одному.
3. Если бы мне пришлось выбирать, то я предпочел бы, чтобы меня считали способным и сообразительным, а не дружелюбным и общительным.

4. Я нуждаюсь в близких друзьях меньше, чем большинство людей.
5. Я часто и охотно говорю с людьми о своих переживаниях.
6. От хорошего фильма или книги я получаю большее удовольствие, чем от хорошей компании.
7. Мне нравится иметь как можно больше друзей.
8. Я скорее предпочел бы провести свой отдых вдали от людей, чем на оживленном курорте.
9. Я думаю, что большинство людей славу и почет ценят больше, чем дружбу.
10. Я предпочел бы самостоятельную работу коллективной.
11. Излишняя откровенность с друзьями может повредить.
12. Когда я встречаю на улице знакомого, я всегда стараюсь перекинуться с ним парой слов, а не просто пройти мимо, поздоровавшись.
13. Независимость и свободу от личных привязанностей я предпочитаю прочным дружеским узам.
14. Я посещаю компании и вечеринки потому, что это хороший способ завести друзей.
15. Если мне нужно принять важное решение, то я скорее посоветуюсь с друзьями, чем стану обдумывать его один.
16. Я не доверяю слишком открытому проявлению чувств.
17. У меня много близких друзей.
18. Когда я нахожусь с незнакомыми людьми, мне совсем не важно, нравлюсь я им или нет.
19. Индивидуальные игры и развлечения я предпочитаю групповым.
20. Эмоционально открытые люди привлекают меня больше чем сосредоточенные и серьезные.
21. Я скорее предпочту интересную книгу или схожу в кино чем проведу время на вечеринке.
22. Путешествуя, я больше люблю общаться с людьми, чем просто наслаждаться видами и посещать достопримечательности одному.
23. Мне легче решить трудную проблему, когда я обдумывают ее один, чем тогда, когда я ее обсуждаю с друзьями.
24. Я считаю, что в трудных жизненных ситуациях скорее нужно рассчитывать на свои силы, чем надеяться на помощь друзей.
25. Даже в обществе друзей трудно полностью отвлечься от забот и срочных дел.
26. Оказавшись на новом месте, я быстро приобретаю новый; круг знакомых.
27. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем общение с людьми.
28. Я избегаю слишком близких отношений с людьми, чтобы не потерять личную свободу.
29. Когда у меня плохое настроение, я скорее стараюсь не показывать окружающим свои чувства, чем пытаться с кем-нибудь поделиться ими.
30. Я люблю бывать в обществе и всегда рад провести время в хорошей компании.

Шкала теста для оценки боязни быть отвергнутым

1. Я стесняюсь идти в малознакомое общество.
2. Если вечеринка мне не нравится, я все равно не уйду первым.
3. Меня бы очень задело, если бы мой близкий друг стал противоречить мне при посторонних людях.
4. Я стараюсь меньше общаться с людьми критического склада ума.
5. Обычно я легко схожусь с незнакомыми людьми.
6. Я не откажусь пойти в гости из-за того, что там будут люди, которые меня не любят.
7. Когда два моих друга спорят, я предпочитаю не вмешиваться в их спор, даже если с кем-то из них не согласен.

8. Если я попрошу кого-то пойти со мной, а он мне откажет, то я не решусь попросить его снова.
9. Я осторожен в высказывании своего мнения, пока хорошо не узнаю человека.
10. Если во время разговора я чего-то не понял, то лучше промолчу, чем прерву говорящего и попрошу повторить сказанное.
11. Я открыто критикую людей и ожидаю от них того же.
12. Мне трудно говорить людям «нет».
13. Я все же могу получить удовольствие от вечеринки, даже если вижу, что одет не по случаю.
14. Я болезненно воспринимаю критику в свой адрес.
15. Если я не нравлюсь кому-то, то стараюсь избегать этого человека.
16. Я не стесняюсь обращаться к людям за помощью.
17. Я редко противоречу людям из боязни их задеть.
18. Мне часто кажется, что незнакомые люди смотрят на меня критически.
19. Всякий раз, когда мне предстоит идти в незнакомое общество, я предпочитаю брать с собой друга.
20. Я часто говорю то, что думаю, даже если это неприятно собеседнику.
21. Я легко осваиваюсь в новом коллективе.
22. Временами у меня возникает чувство, что я никому не нужен.
23. Я долго переживаю, если посторонний человек нелестно высказался в мой адрес.
24. Я никогда не чувствую себя одиноким в компании.
25. Меня очень легко задеть, даже если это не заметно со стороны.
26. После встречи с новым человеком меня обычно мало волнует, правильно ли я себя вел.
27. Когда мне необходимо за чем-то обратиться к официальному лицу, я почти всегда жду, что мне откажут.
28. Когда нужно попросить продавца показать понравившуюся мне вещь, то я чувствую себя неловко.
29. Если я недоволен тем, как ведет себя мой знакомый, я обычно прямо указываю ему на это.
30. Если в транспорте я сижу, мне кажется, что люди смотрят на меня с укором.
31. Оказавшись в незнакомой компании, я скорее включаюсь в беседу, чем остаюсь в стороне.
32. Я стесняюсь просить, чтобы мне вернули книгу или какую-либо другую вещь, занятую на время у меня.

Додаток В2

Методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова

Инструкция

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, с. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

Опросник

1.

- a) Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
- b) Стараются все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
- c) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

- a) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
- b) Приказывает так, что хочется выполнить.
- c) Приказывать не умеет.

3.

- a) Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
- b) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
- c) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

- a) Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
- b) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
- c) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

- a) Наверно, он консервативен, так как боится нового.
- b) Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
- c) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

- a) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
- b) Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
- c) Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

- a) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
- b) Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
- c) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

- a) Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- b) Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- c) Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

- a) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
- b) Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

с) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

- a) Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
- b) В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
- c) По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

- a) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- b) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
- c) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

- a) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- b) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
- c) Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

- a) Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- b) Он требователен, но одновременно и справедлив.
- c) О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

- a) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
- b) Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
- c) Контролирует работу от случая к случаю.

15.

- a) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
- b) Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
- c) Не может влиять на дисциплину.

16.

- a) В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
- b) С руководителем работать интересно.
- c) Подчиненные предоставлены самим себе.

Додаток В3

**Ключ до обробки результатів
Опитувальник афіліації А. Мехрабіана**

Оцінка результатів зазначених частин опитувальника визначається за допомогою ключа і перевідних оціночних шкал:

- Ключ до шкали «прагнення до людей»: +1, +2, -3, -4, +5, -6, +7, -8, -9, -10, -11, +12, -13, +14, +15, -16, +17, -18, -19, +20, -21, +22, -23, -24, -25, +26, -27, -28, -29, +30;

- Ключ до шкали «боязнь бути неприйнятним»: +1, +2,+3, +4, -5, -6, +7, +8, +9, +10, -11, +12, -13, +14, +15, -16, +17, +18, +19, -20, -21, +22, +23, -24, +25, -26, +27, +28, -29, +30, -31, +32.

Для визначення суми балів за кожною шкалою застосовується наступна процедура. Пунктам опитувальника, що відмічені в ключі знаком «+», приписуються бали у відповідності з наступною перевідною шкалою, де в чисельнику представлені оцінки, що дав респондент, а в знаменнику – ті бали, за якими слід здійснювати кінцевий підрахунок балів:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	2	3	4	5	6	7

Пунктам опитувальника, що відмічені знаком «-», так само приписуються бали, але в іншому співвідношенні:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
7	6	5	4	3	2	1

Для кожного з досліджуваних окремо встановлюється рівень розвитку мотиву «прагнення до людей» і рівень розвитку мотиву «боязнь бути неприйнятним». Остаточним кроком є інтерпретація результатів і висновки:

- сума балів від 32 до 80 – низький рівень розвитку даного мотиву;
- сума балів від 81 до 176 – середній рівень розвитку даного мотиву;
- сума балів від 177 до 224 – високий рівень розвитку даного мотиву.

Додаток В4

Ключ до обробки результатів

Методика «Стиль керівництва колективом» В. Захарова та А. Журавльова

№	а	б	с	№	а	б	с
1	д	к	п	9	д	к	п
2	д	к	п	10	к	п	д
3	к	п	д	11	п	д	к
4	д	п	к	12	д	к	п
5	п	д	к	13	п	к	д
6	к	д	п	14	к	д	п
7	п	к	д	15	к	д	п
8	к	п	д	16	д	к	п

Примітка.

Д – директивний компонент

К – колегіальний компонент

П – попустительський компонент

Додаток Д1

Мода_{0,95} за різними напрямками діагностик

Шкали	Студенти		Стаж роботи до 5 років		Стаж роботи більше 5 років	
	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
1. Схильність до подолання соціальних норм	7÷10	8÷11	6÷10	8÷13	6÷8	6÷8
2. Етичний рівень	21÷26	21÷26	19÷27	22÷28	20÷25	22÷28
3. Рівень соціальної ізольованості	8÷13	7÷21	12÷21	6÷22	10÷21	3÷20
4. Самоконтроль	11÷13	11÷14	11÷13	10÷14	11÷13	11÷15
5. Мотиваційні тенденції						
5.1. Прагнення до людей	129÷138	109÷135	114÷133	104÷119	115÷129	102÷150
5.2. Боязнь бути неприйнятим	110÷124	90÷117	120÷137	86÷118	121÷141	77÷140

Додаток Д2

Мода_{0,95} за рівнями управління за різними напрямками діагностик

Шкали	Рівні управління					
	Нижчий		Середній		Вищий	
	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
1. Схильність до подолання соціальних норм	6÷10	8÷12	6÷11	5÷14	5÷8	6÷10
2. Етичний рівень	20÷26	22÷26	15÷29	20÷30	17÷24	22÷28
3. Рівень соціальної ізоляваності	11÷22	9÷20	12÷23	6÷15	9÷16	3÷21
4. Самоконтроль	10÷13	12÷14	11÷14	10÷14	12÷14	10÷14
5. Мотиваційні тенденції						
5.1. Прагнення до людей	117÷135	108÷128	104÷131	99÷136	115÷130	102÷143
5.2. Боязнь бути неприйнятним	122÷141	95÷116	120÷146	75÷115	115÷142	80÷141

Додаток К**Програма з курсу: «Менеджмент персоналу»**

Мета і завдання вивчення курсу «Менеджмент персоналу».

I. Мета викладання дисципліни: допомогти студентам оволодіти системою знань про управління персоналом в цілому й освітніми організаціями зокрема. Виробити вміння і навички в сфері формування та регулювання його механізмів.

II. Предмет викладання дисципліни: система знань, пов'язаних із цілеспрямованим впливом на персонал організації для забезпечення його ефективного функціонування і задоволення потреб працівників.

III. Завдання вивчення дисципліни:

1) виходячи з теоретичних положень основ менеджменту, психології управління, економіки праці та узагальнення практичного досвіду, висвітлення сутності, змісту та організаційних форм діяльності у сфері управління організацією й освітніми організаціями зокрема;

2) розкриття соціально-психологічних особливостей щодо змісту кадрової роботи в організації, трудової поведінки працівників, трудових відносин і

управління ними, метою якої є забезпечення балансу інтересів з позицій як економічної, так і соціальної ефективності;

3) забезпечення компетентного психологічного супроводу у підборі й розстановці кадрів та організаційної взаємодії для реалізації стратегії розвитку організації;

4) формування управлінської компетентності щодо забезпечення інновацій, підвищення гнучкості організації та її здатності протистояти дестабілізуючому впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

5) створення умов для ефективної роботи колективу організації, підвищення ділової самовіддачі працівників.

СТРУКТУРА КУРСУ

Тематичний план « Менеджмент персоналу»

Тема	Обсяг годин відведених на:		
	Лекції	Семінарські заняття	Самостійну роботу студента
Змістовний модуль I. Менеджмент персоналу: основні положення та розвиток			
Тема 1. Управління персоналом в умовах функціонування ринку праці	2	2	9
Тема 2. Методологія управління персоналом. Кадрова та соціальна політика організації	2	2	9
Тема 3. Концепція «людського капіталу»	4	2	9
Тема 4. Методи формування кадрового складу в організації	2	2	9

Змістовний модуль II. Персонал фірми та його оцінка			
Тема 5. Забезпечення організації персоналом і розвиток персоналу	2	4	9
Тема 6. Управління процесами руху персоналу	2	2	9
Тема 7. Мотивація і стимулювання праці в управлінні персоналом	2	2	9
Тема	Обсяг годин відведених на:		
	Лекції	Семінарські заняття	Самостійну роботу студента
Тема 8. Оцінка й ефективність управління персоналом	2	2	9
Всього 108 годин, з них	18	18	72

ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙ.

Змістовний модуль I. Менеджмент персоналу: основні положення та розвиток

Тема 1. Управління персоналом в умовах функціонування ринку праці (2 год.)

План:

1. Зміст і завдання курсу.
2. Предмет і метод курсу.
3. Зв'язок курсу з іншими дисциплінами.
4. Механізм функціонування сучасного ринку праці.
5. Типи роботодавців за формами власності.

6. Професійно-кваліфікаційний склад працівників організації та методи його аналізу.

Тема 2. Методологія управління персоналом. Кадрова та соціальна політика організації (2 год.)

План:

1. Поняття та мета кадрової політики.
2. Концепції управління персоналом.
3. Історія розвитку управління персоналом в Україні та за кордоном.
4. Функції управління персоналом в організаціях США.
5. Поняття та правові засади соціальної політики.

Тема 3. Концепція «людського капіталу» (4 год.)

План:

1. Підходи до управління персоналом.
2. Концепція «Аналіз людських ресурсів» Е. Флемхольца.
3. Витрати на персонал: види, складові елементи, порядок визначення.
4. Етапи побудови стохастичної позиційної моделі.
5. Математичне представлення моделі індивідуальної вартості працівника.

Тема 4. Методи формування кадрового складу в організації (2 год.)

План:

1. Сутність процесу планування персоналу.
2. Складові елементи процесу планування персоналу.
3. Порядок проведення професіографічного аналізу.
4. Порівняльна характеристика методів набору персоналу:
 - 4.1. Внутрішні джерела підбору персоналу.
 - 4.2. Зовнішні джерела підбору персоналу.
5. Альтернативний найм на роботу.
6. Мета та етапи відбору персоналу.

Змістовний модуль II. Персонал та його оцінка

Тема 5. Забезпечення організації персоналом і розвиток персоналу (2 год.)

План:

1. Система лінійного та функціонального управління персоналом.

2. Елементи процесу забезпечення кадрами.

3. Закон України «Про зайнятість населення» про участь державної служби зайнятості, роботодавців та профспілок у працевлаштуванні населення.

4. Добір персоналу.

5. Суть, мета і завдання розвитку персоналу.

Тема 6. Управління процесами руху персоналу (2 год.)

План:

1. Види руху кадрів в організації.

2. Основні процеси та управління рухом кадрів.

3. Планування кар'єри керівників і працівників.

4. Типи кар'єри та етапи її побудови.

5. Кодекс Законів про працю як правова основа руху персоналу.

6. Вивільнення персоналу з погляду економічної та соціальної ефективності.

Тема 7. Мотивація і стимулювання праці в управлінні персоналом (2 год.)

План:

1. Мотивація трудової діяльності.

2. Організація оплати праці. Розробка програм стимулювання праці.

3. Дієві форми та системи оплати праці.

4. Структура заробітної плати.

5. Соціальні програми.

6. Нетрадиційні способи мотивації.

Тема 8. Оцінка й ефективність управління персоналом (2 год.)

План:

1. Основні цілі й функції оцінювання персоналу.

2. Оцінювання поточної та перспективної діяльності персоналу.

3. Методи оцінки персоналу.

4. Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.

5. Використання можливостей соціальної політики організації для підвищення ефективності управління персоналом.

ТЕМИ І ЗМІСТ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ, ЛАБОРАТОРНИХ) ЗАНЯТЬ

Змістовний модуль I. Менеджмент персоналу: основні положення та розвиток

Тема 1. Управління персоналом в умовах функціонування ринку праці (2 год.)

План:

1. Зміст і завдання курсу.
2. Предмет і метод курсу.
3. Зв'язок курсу з іншими дисциплінами.
4. Механізм функціонування сучасного ринку праці.
5. Типи роботодавців за формами власності.
6. Професійно-кваліфікаційний склад працівників організації та методи його аналізу.
7. Механізм соціального захисту найманого персоналу на ринку праці.
8. Соціальне партнерство. Розподіл ролей у соціальному партнерстві.
9. Практичні завдання з менеджменту персоналу.

Практичні завдання з менеджменту персоналу

Завдання 1

За однією із класифікацій функції управління персоналом поділені на п'ять груп: управління забезпеченням кадрами, управління розвитком кадрів, управління підтримкою кадрів, управління використанням кадрів, управління втратами кадрів.

Визначте, які конкретні функції належать до вказаних груп.

Завдання 2

Дайте оцінку ситуації. Чи можливе, на вашу думку, адаптування японського чи американського стилю управління персоналом до умов праці в Україні?

1. Японська фірма «Ніссан» у Великобританії запропонувала менеджерам та інженерам по 8 годин на тиждень ставати до верстатів, тобто виконувати

функції кваліфікованих робітників. Це викликало один із перших у Великобританії страйків «білих комірців».

2. Службовці – американці та європейці – прагнуть весь час «проявити себе», але це не сприймається в японських фірмах. В Європі та Америці людина мусить доводити свою дієздатність, вміло «подати» і «продати» себе, тому вона домагається реалізації своїх ідей дуже наполегливо. За японською ж традицією, працівник, який придумав, як поліпшити організацію роботи на фірмі, повідомляє про свою ідею тільки свого безпосереднього начальника, причому лише один раз. Якщо відповіді на його пропозицію не буде, він ніколи про неї не нагадає.

3. Коли японський менеджер запропонував італійцям запровадити принцип «зробив сам - допоможи іншому, але не сиди без діла», профспілки не погодились, мотивуючи це тим, що, якщо хтось не справляється зі своїми обов'язками, то це пояснюється неправильним завантаженням або недостатньою кваліфікацією працівника. А у того, хто буде допомагати, збільшиться інтенсивність, тобто погіршаться умови праці.

Японці проігнорували це «чудне» рішення, тоді профспілки оголосили страйк. Японські менеджери спробували стати за верстати, тоді профспілки звернулись до суду, посилаючись на те, що, якщо страйк був оголошений, в ньому мусять взяти участь всі, і виграли спір.

Японці змушені були адаптувати свою фірмову філософію до місцевих умов.

Завдання 4

Використовуючи фактори і події свого життя, охарактеризувати поведінку людини, яка, на Вашу думку, в певних ситуаціях проявляла лідерські якості у взаємодії з іншими людьми. В якості лідера можуть бути не лише менеджери або керівники, але й батьки, друзі, вчителі, викладачі, тренери і т.п.

Тема 2. Методологія управління персоналом. Кадрова та соціальна політика організації (2 год.)

План:

1. Поняття та мета кадрової політики.

2. Концепції управління персоналом та управління людськими ресурсами.
3. Історія розвитку управління персоналом в Україні та за кордоном.
4. Функції управління персоналом в організаціях США.
5. Поняття та правові засади соціальної політики.
6. Управління персоналом як єдина основа комплексного підходу до інтеграцій функцій управління кадрами, працею та соціальним розвитком.
7. Розгляд проблемних ситуацій з даного напрямку.

Практичні завдання з менеджменту персоналу

Завдання 1

Підтвердіть або спростуйте достовірність наведених тверджень словами ТАК або НІ. У листі відповідей вкажіть тільки номери за порядком тверджень та слова ТАК або НІ.

1. Формальна система спирається на культуру організації (ТАК або НІ).
2. Формальна система базується на посередностях, а всі, хто не вписується у стандарт, їй тільки заважають.
3. Неформальна система в основному орієнтована на високі здібності людей, стимулює розвиток їхньої індивідуальності.
4. Формальна система спрямована здебільшого на організаційну структуру.
5. Неформальна система породжує опір людей організаційній структурі.

Ситуаційні завдання №1

1. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте його про причину. Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник - кваліфікований спеціаліст у даній галузі.

Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

2. Майстер, присвоюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам.

Яка Ваша думка про таку ситуацію?

Ситуаційні завдання №2

1. Ви дістали одночасно два термінових завдання - від Вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу.

Яким чином Ви б вирішили цю ситуацію?

2. У Вашому колективі є працівник, котрий скоріше рахується, ніж працює. Його це положення влаштовує, а Вас - ні.

Як Ви вчините в цьому випадку?

Тема 3. Концепція «людського капіталу» (2 год.)

План:

1. Підходи до управління персоналом: економічний, органічний, гуманістичний.
2. Концепція «Аналіз людських ресурсів» Е. Флемхольца.
3. Витрати на персонал: види, складові елементи, порядок визначення.
4. Етапи побудови стохастичної позиційної моделі.
5. Методи визначення позиційної вартості.
6. Математичне представлення моделі індивідуальної вартості працівника, розробленої вченими Мічиганського університету.
7. Лабораторна робота: «Побудова стохастичної позиційної моделі».

Лабораторна робота: «Побудова стохастичної позиційної моделі»

Вихідні дані: середньоспискова чисельність персоналу організації – 270 осіб, вартість програми на рік на одного слухача – 3600 гривень, у тому числі стипендія – 1440 гривень.

Заняття проводились не в робочий час. Завдання, поставлене перед менеджером персоналу: використовуючи принципи концепції «Аналіз людських ресурсів», довести ефективність програм навчання з точки зору його індивідуальної вартості для організації.

1. Використовуючи ціннісно-ваговий метод, менеджер визначив позиційну вартість кожної посади.

Посади	Позиційна вартість
Економіст 2 категорії	14100
Економіст 1 категорії	18600
Начальник відділу	25600

2. Менеджер із персоналу зібрав інформацію про пересування працівників за останні п'ять років, на основі отриманих результатів співробітники були згруповані ним у дві групи:

- перша група – ті, які проходили навчання і підготовку - кожний економіст 2 категорії з ймовірністю 0,4 підвищувався до посади економіст 1 категорії, а з ймовірністю 0,2 залишав організацію; кожний економіст 1 категорії з ймовірністю 0,45 назначався начальником відділу, а з ймовірністю 0,2 залишав організацію; кожний начальник відділу з ймовірністю 0,35 залишав організацію, але випадків пониження в посаді не зареєстровано (за останні п'ять років);

- друга група – ті, які не проходили навчання і підготовку - кожний рік кожен економіст 2 категорії з ймовірністю 0,25 отримував 1 категорію, а з ймовірністю 0,25 залишав організацію; кожний економіст 1 категорії з ймовірністю до 0,35 підвищувався до начальника відділу, а з ймовірністю 0,3 залишав організацію; кожний начальник відділу з ймовірністю 0,4 залишав організацію, але випадків пониження в посаді не зареєстровано (за останні п'ять років).

1. Побудувати матрицю переходів для першої та другої груп.

2. Визначити і обґрунтувати ефективність (затратність) програм навчання:

2.1. Встановити, на скільки участь у програмах збільшує ймовірність професійного зростання і сходження по кар'єрній драбині.

2.2. З'ясувати, як змінювалася ймовірність залишення організації і як це впливає на дохід.

3. Всі розрахунки і висновки обґрунтувати з точки зору позиційної вартості.

Тема 4. Методи формування кадрового складу в організації (2 год.)

План:

1. Сутність процесу планування персоналу.
2. Складові елементи процесу планування персоналу.
3. Порядок проведення професіографічного аналізу.
4. Переваги й недоліки методів набору персоналу:
 - 4.1. Внутрішні джерела підбору персоналу.
 - 4.2. Зовнішні джерела підбору персоналу.
5. Альтернативний найм на роботу.
6. Мета та етапи відбору персоналу.
7. Розгляд проблемних ситуацій з даного напрямку.

Практичні завдання з менеджменту персоналу

Завдання 1

Назвіть критерії підходящої роботи для осіб, які вперше шукають роботу і не мають професії, згідно із Законом України «Про зайнятість».

Які форми прямого та зворотного зв'язку між організаціями та державними органами передбачені Законом України «Про зайнятість населення» з метою сприяння забезпеченню зайнятості населення?

Завдання 2

Дайте правильні відповіді на запитання, у чому полягають:

- а) Переваги внутрішніх джерел набору персоналу?
- б) Недоліки внутрішніх джерел набору персоналу?
- в) Переваги зовнішніх джерел набору персоналу?
- г) Недоліки зовнішніх джерел набору персоналу?

Відповіді:

а) працівники можуть підвищуватись до рівня, на якому вони вже не відповідають загальноприйнятим вимогам; боротьба за кар'єру може створити

поганий психологічний клімат; можуть виникнути проблеми з новими ідеями та впровадженнями;

б) збільшується «ринок талантів», більш вірогідною є поява нових ідей та перспектив, буває дешевше набирати кваліфікованих працівників «ззовні»;

в) фірма краще знає сильні та слабкі якості кандидатів, кандидат краще знає компанію, можлива мотивація працівників за рахунок підвищення по службі, збільшується віддача інвестицій у людські ресурси;

г) складніше залучати кандидатів, контактувати з ними та їх оцінювати; тривалий період адаптації нових працівників; можливе виникнення морально-психологічних проблем, оскільки часто «свої» працівники відчують себе достатньо кваліфікованими для виконання такої роботи.

Завдання 3

Назвіть вид співбесіди під час прийому на роботу.

- а) переваги співбесіди наодинці;
- б) недоліки співбесіди наодинці;
- в) переваги групового інтерв'ю;
- г) недоліки групового інтерв'ю.

Відповіді:

а) це може бути ненадійний метод оцінки (наприклад, у вас складаються упередження відносно деяких типів людей, що може позначитись на виборі); ви можете виявитись поганим інтерв'юером, нездатним оцінити підходящого кандидата; ви можете бути недосвідченим і вам складно буде прийняти рішення;

б) легко домовитись про зручне для вас місце та час; співбесіда може проходити неофіційно та невимушено; кандидат відчуває себе більш розкуто і швидше розкривається; інтерв'юерові легше контролювати та вести розмову в потрібному напрямку;

в) кандидат може нервувати в присутності декількох чоловік; може виявитись складно зібрати всіх кандидатів та інтерв'юерів разом; можуть

скластися напружені стосунки між інтерв'юерами, якщо один спробує взяти перевагу над іншими;

г) більш справедливий та точний метод оцінки, оскільки малоймовірно, щоб усі інтерв'юери були негативно настроєні проти одного кандидата; інтерв'юери можуть розподілити між собою відповідальність за запитання та рішення, які приймають при виборі; легше робити нотатки про кандидата без порушення ходу бесіди.

Завдання 4

З власного життєвого досвіду наведіть приклади організаційних змін, які Ви особисто спостерігали або в яких безпосередньо брали участь, використовуючи таблицю.

Таблиця

Зміни в організації в напрямку...	Факти і події особистого життя
...цілей	
...стратегій	
...соціальних норм управлінців	
...ролей і завдань	
...структури	
...персоналу	
...культури	

Ситуаційні завдання №1

1. Ви начальник цеху. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати декілька бригад відповідно до нового штатного розпису.

Яким чином Ви це зробите?

2. У найбільш напружений період завершення виробничої програми один з працівників Вашого колективу захворів. Кожний з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Необхідно виконати в строк ще і роботу відсутнього.

Як будете діяти в цих умовах?

Ситуаційні завдання №2

1. Іде зібрання...Слова одного з підлеглих для Вас дуже приємні. Він наголосив на Ваших організаторських здібностях, вмінні надихати людей на роботу тощо. При цьому наводились конкретні приклади.

Чи відреагували б Ви на цей виступ у своєму заключному слові?

2. Два керівники розмовляли про те, як вони дають вказівки підлеглим. Перший сказав: «Головне - що сказано, а не як сказано. В мене немає часу, щоб підбирати для кожного форму висловлення». Другий сказав: «Може бути, що в тебе люди не такі вразливі, а мені постійно треба задумуватися, з ким та як краще розмовляти».

Словам якого керівника Ви віддасте перевагу?

Змістовний модуль II. Персонал та його оцінка

Тема 5. Забезпечення організації персоналом і розвиток персоналу (4 год.)

План:

1. Система лінійного та функціонального управління персоналом.
2. Елементи процесу забезпечення кадрами.
3. Закон України «Про зайнятість населення» про участь державної служби зайнятості, роботодавців та профспілок у працевлаштуванні населення.
4. Добір персоналу. Стимулювання організацією добору персоналу.
5. Ефективність для організації різних джерел добору персоналу.
6. Особливості трудового контракту.
7. Суть, мета і завдання розвитку персоналу.
8. Гнучкі форми найму та використання найманих працівників.
9. Система безперервного навчання персоналу.
10. Ситуаційно-рольова гра «Переговори».

Ситуаційно-рольова гра «Переговори»

Мета: розвивати навички ділового спілкування в переговорах, при доборі персоналу; удосконалювати вміння приймати управлінські рішення, дотримуючись позитивних соціальних норм; вміння урегулювання конфлікту, досягнення згоди; набуття навичок відстоювання власної думки, вміння працювати в групах та робити висновки.

Обладнання: папір та ручки, ситуація до гри, кольорові стікери.

План.

1. Організаційний момент.
2. Вступне слово викладача.
3. Налаштування на гру за участю психолога.
4. Проведення гри.
5. Підсумок заняття та обговорення результатів.

I. Організаційний момент.

II. Вступне слово викладача - ведучого (повідомлення мети гри, ознайомлення з ситуацією та правилами гри).

III. Налаштування на гру за участю психолога.

3.1. Розминка . Вправа «Зустріч».

Мета: згуртування учасників групи та налаштування учасників на роботу, створення позитивного настрою.

Кількість - парна.

Два кола - внутрішнє і зовнішнє - обертаються за годинниковою стрілкою та проти неї. За сигналом ведучого зупиняються та діляться на пари.

Завдання:

- Ви зустрілися після довгої розлуки, а до цього були в добрих, але не дуже близьких стосунках.

- Ви були найближчими друзями в дитинстві. Одного з вас батьки відвезли до іншого міста. Ви зустрілися після довгої розлуки.

- Людина, що стоїть навпроти вас, дуже налякана, а в неї має бути важка й надзвичайно важлива розмова. Необхідно підбадьорити її. Спочатку боязкі - у внутрішньому колі, а потім - у зовнішньому.

- Ця людина зробила вам щось дуже приємне. Ви щойно про це довідалися.

- Вам стало відомо, що ця людина зробила щось незвичайне (врятувала людину, поставила рекорд, зробила відкриття). І от ви зустрілися.

Після закінчення вправи можна поцікавитися в учасників, як вони почуваються.

3.2. Розподіл на підгрупи.

Мета: розподіл на підгрупи для участі в грі.

Обладнання: кольорові стікери трьох кольорів за кількістю учасників.

Інструкція: «Для подальшої участі в грі вам потрібно розділитися на групи та обрати собі роль, яку ви будете виконувати. Щоб полегшити це завдання, виберіть, будь - ласка, собі кольоровий стікер та об'єднайтеся в групи за кольором, займіть свої місця. Група, яка обрала для себе червоний колір, буде виконувати ролі керівників банку. Група, яка обрала для себе синій колір, буде виконувати ролі аналітиків. Група з жовтим кольором - інопланетяни. Група з синім кольором –експерти».

IV. Проведення гри.

4.1. Перший етап «Підготовка». (Ознайомлення з ролями та конфліктною ситуацією, які будуть використовуватися в грі.).

Ролі для участі в грі.

Керівники - ведуть переговори, наділені владою, повноваженнями, відповідальністю і довірою, представляють банк.

Експерти - дають оцінку ситуації. Експертні рішення та оцінки мають носити предметний характер. Оцінивши рішення в процесі переговорів, вони повинні виявити помилки, їх негативні наслідки, втрати, збитки; запропонувати варіанти дії.

Інопланетяни - повинні захоплювати та спокушати керівництво банку, пропонувати вирішення всіх проблем банку швидко і за новітніми технологіями розвитку, невідомими на Землі.

Аналітики - повинні розробити прогнозування на перспективу, проаналізувати рішення експертів і керівництва банку, інопланетян з точки зору їх ефективності, появи потенційних проблем.

Конфліктна ситуація

Відомий американський банк «Бенк оф Америка» був створений енергійним, відважним підприємцем А.П. Джаніні. Джаніні приділяв особливу увагу людським цінностям і банк добре обслуговував клієнтів. Вів бажав покращити якість життя в Америці за допомогою банківських послуг і запропонував ідею позик з визначеним терміном погашення (сплат). Після його смерті в 1949 році «Бенк оф Америка» мав стійку репутацію уважного до людей і новаторського закладу.

На протязі 60-х і 70-х років «Бенк оф Америка» відставав від темпів розвитку банківської справи. Метою вищого керівництва стало отримання прибутків, а не піклування про клієнтів. Деякі керівники розуміли, що банк втрачає базові цінності, які були його силою.

У 80-х роках аналітиками банку було проведене дослідження для виявлення цінностей банку й аналізу ситуації. Вони отримали такі результати:

1. «Не йти на свідомий ризик» (невдача коштує грошей, а нові ідеї повинні реалізовуватись за рахунок поточних прибутків).
2. «Бути люб'язним з кожним» (люди не щирі один з одним, нові ідеї часто сприймаються тільки для того, щоб не було конфліктів і протиріч).
3. «Не турбуватись про результати роботи» (поширене твердження, що важливе положення і старшинство по службі, а не самі результати роботи).
4. «Вірити лише результатам, коли їх можна побачити» (працівники вважали, що ризик і новаторство не заохочуються) [145].

Питання для обговорення ситуації:

- Яким чином покращити діяльність банку (зміна цілей, задач, структури, технології, людський фактор), розробити певні заходи змін в організації?

- Чи можлива участь працівників «Бенк оф Америка» в управлінні змінами?

Завдання для учасників гри:

Створити пакет пропозицій, який має містити опис конфлікту та список взаємних претензій щодо стану діяльності організації (список претензій має бути достатньо аргументованим) у такому вигляді:

- а) Преамбула - мета, інтерес і ставлення до проблемної ситуації.
- б) Деталізація преамбули - формулювання власної позиції за всіма аспектами проблеми.
- в) Претензії між керівництвом і персоналом банку - принципові і другорядні. Перші описувати в категоричній формі, інші за формою: «До того ж...», «Слід додати» тощо.
- г) Експертні оцінки, що характеризують ті чи інші положення.

Примітка: групі експертів можна розробити систему оцінювання результатів діяльності керівників, аналітиків, інопланетян, прийнятих рішень, вибраних стратегій і тактики замість розробки нових пропозицій.

4.2. Другий етап гри «Регламент».

На даному етапі гри її учасники затверджують регламент. Він повинен визначати: місце, час, характер та упорядкованість переговорів.

Регламент складається з таких частин:

- а) Преамбула регламенту - констатація загальної мети переговорів, їх характеру, змісту. Цілі переговорів повинні визначатись взаємною домовленістю.
- б) Вибір характеру переговорів пов'язаний з орієнтацією на взаєморозуміння, розгляд проблеми між сторонами тощо.
- в) Домовленість відносно учасників переговорного процесу, їх повноважень, представництва.
- г) Встановлення санкцій, котрі визначаються як заходи за порушення регламенту.
- д) Диспозиція - погодження місця і часу проведення самих переговорів.

Примітка: вироблення формули регламенту відбувається на закритих засіданнях кожної команди. Експерти й аналітики можуть вносити свої

пропозиції до кожної із сторін. Крім цього проводяться попередні консультації команд.

За підсумками другого етапу приймається погоджений регламент.

4.3. Третій етап гри «Рішення».

Початком даного етапу є прийняття взаємопогодженого пакета пропозицій. Реалізація цього етапу буде продуктивною, якщо попередні результати мали відповідно конструктивні результати. Рішення виражається в намірах сторін діяти в напрямку формулювання загальних погоджень.

4.4. Четвертий етап гри «Погодження».

Це останній етап переговорів. Він передбачає, що учасники гри здійснюють декілька послідовних кроків:

1. Оформлення досягнутих домовленостей у вигляді погоджень.
2. Складання заключного протоколу.

Вироблення погодження і протоколу також передбачає свою тактику, маневри, поступки і твердість позиції.

Примітка: учасники переговорів приймають той вид погодження, котрий адекватний даній ситуації. За підсумками гри проводиться оцінювання прийнятих погоджень з боку експертів, а потім у колективній дискусії аналізуються самі переговори, досягнення і втрати учасників, підрахунки і помилки, що були допущені за неефективної підготовки до переговорів. Організатор гри підбиває підсумки, резюмуючи все позитивне і конструктивне.

V. Підсумок заняття та обговорення результатів.

Питання до студентів:

- Чому ви навчилися сьогодні?
- Які були проблеми під час гри?
- Де можна використати набутий досвід?
- Що було робити найважче?

Тема 6. Управління процесами руху персоналу (2 год.)

План:

1. Види руху кадрів в організації.
2. Основні процеси та управління рухом кадрів.

3. Планування кар'єри керівників і працівників.
4. Типи кар'єри та етапи її побудови.
5. Кодекс Законів про працю як правова основа руху персоналу.
6. Вивільнення персоналу з погляду економічної та соціальної ефективності.
7. Методи формування кадрового резерву.
8. Фази розвитку професіонала.
9. Лабораторна робота «Ким я буду через 5 років, якщо...», практичні завдання з даного напрямку.

Лабораторна робота «Ким я буду через 5 років, якщо...» має допомогти у професійному становленні працівника, який намагається стати керівником. За допомогою теоретичного матеріалу і практичного завдання наведеного нижче необхідно сформулювати та обґрунтувати власну позицію: «Як побудувати власне життєве та професійне просування», бажано з конкретними кроками і підрахунками. Зробити висновки.

Практичне завдання: «Я - найкращий менеджер».

Необхідно назвати якості менеджера, які зумовили у Вас дану характеристику про нього. Якості слід не лише назвати, а й обґрунтувати в термінах поведінку менеджера та його ставлення до факторів і подій. Для непрацюючих студентів в якості менеджера можуть виступати керівники освітніх закладів.

Практичні завдання з менеджменту персоналу

Завдання 1

Назвіть пропущений елемент планування кар'єри: періодичний аналіз резервів робочої сили в межах виявлення потреби фірми в розвитку кадрів і даних про можливі переміщення; економічне обґрунтування розвитку кадрів; програми професійного зростання осіб, відібраних для переміщення; стандартні методи оцінки та добору з погляду переміщення в діапазоні кар'єри; контроль за системою розвитку кар'єри.

Обґрунтувати відповідь.

Завдання 2

Назвіть пропущені умови звільнення працівників (припинення дії трудової угоди).

Звільнення працівника (припинення дії трудової угоди) можливе за таких умов: закінчення терміну дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини тривають і жодна з сторін не вимагає їх припинення; призов на військову службу; розірвання трудової угоди з ініціативи працівника, з ініціативи адміністрації, за вимогою профспілкового органу; переведення працівника за його згодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду; відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку з суттєвими змінами умов праці.

Ситуаційні завдання

1. У цеху є конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні, але пригнічують працівників своїм одноманіттям і монотонністю. Це є однією з причин постійної плинності кадрів, яку Ви вирішили зменшити шляхом впровадження ряду цікавих організаційно-технічних заходів двом майстрам дільниці. Через деякий час аналіз показав, що плинність кадрів не зменшилась.

У чому ж причина?

2. Вас призначили керівником відстаючого цеху (відповідного підрозділу). Ви вивчили ситуацію, яка там склалася, і вирішили зібрати актив цеху (відповідного підрозділу). Вам потрібно підготуватись до виступу перед ним.

Як ви побудуєте свій виступ?

Тема 7. Мотивація і стимулювання праці в управлінні персоналом (2 год.)

План:

1. Мотивація трудової діяльності.
2. Організація оплати праці. Розробка програм стимулювання праці.
3. Дієві форми та системи оплати праці.
4. Структура заробітної плати.
5. Соціальні програми.
6. Нетрадиційні способи мотивації.

7. Аналіз витрат на персонал.

8. Лабораторна робота «Лист бажань», практичні ситуації.

Лабораторна робота «Лист бажань»[40]

Таблиця

Речі, які Ви бажаєте отримати в житті	Яку потребу (потреби) дане бажання може задовольнити?	Яка мотиваційна теорія краще пояснює вибрані Вами потреби?
Лист А - короткострокові бажання 1. 2. 3. 4. 5.		
Лист В - довгострокові бажання 1. 2. 3. 4. 5.		

Пояснити вплив мотивації щодо задоволення власних потреб. Потім обґрунтувати, яку вони мають дію на мотивацію трудової діяльності; на власну самоактуалізацію; на досягнення визначених результатів у роботі; на визначення конкретних шляхів самореалізації, зокрема формування поглядів на кар'єрне зростання; на дієвість соціальних норм при прийнятті рішень та на розвиток цінностей.

Практичні завдання з менеджменту персоналу

Завдання 1

Яким чином можуть розрізнятися між собою цілі комплексної системи мотивації трудової діяльності працівників в організаціях різного профілю (наприклад, освітньої організації, державної бібліотеки, сімейного готелю)?

Ситуаційні завдання №1

1. Підлеглий вдруге не виконує Ваше завдання у визначений термін, хоча обіцяв, що подібне більше не повториться.

Ваші дії?

2. У керівника склалися напружені відносини з колегою. Причини цього Вам зовсім незрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно, оскільки від цього потерпає робота.

Що б Ви зробили у першу чергу?

Ситуаційні завдання № 2

1. Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для шлюбу. «Чому 4?» - спитав керівник. «Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому 4 дні». Керівник дозволив робітнику вийти на роботу через 3 дні. Робітник сам додав собі ще один день.

Ваше рішення.

2. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилась продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу.

Як би Ви вчинили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?

Тема 8. Оцінка й ефективність управління персоналом (2 год.)

План:

1. Основні цілі й функції оцінювання персоналу.
2. Оцінювання поточної та перспективної діяльності персоналу.
3. Методи оцінки персоналу.
4. Основні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.
5. Використання можливостей соціальної політики організації для підвищення ефективності управління персоналом.
6. Використання психометричних тестів оцінювальними центрами.
7. Практичні завдання з даного напрямку.

Практичні завдання з менеджменту персоналу

Завдання 1

Чим пояснюється те, що «довічний найм» у фірмі ІВМ розглядається як особлива форма інвестицій, які окупаються раніше від інших у періоди економічних бумів?

Чому система атестацій у фірмі ІВМ займає так багато часу і проводиться так ретельно? Чим пояснюється те, що працівникові гарантується справедлива оцінка його праці?

Чому результати опитування громадської думки важливі для керівників (особливо для безпосередніх керівників опитуваної групи працівників).

Завдання 2

Що означає для фірми ІВМ вислів: «Менеджер стає засобом, який забезпечує підтримку своїх підлеглих»?

Чим забезпечується у фірмі ІВМ обмеження менеджменту та формування груп згуртованих працівників, а не ієрархічних імперій?

Який із принципів управління персоналом у фірмі ІВМ найбільше сприяє тому, що працівники мають чітке уявлення про те, що відбувається у фірмі?

Завдання 3

Найкраща організація.

Студент повинен охарактеризувати організацію будь-якої сфери діяльності, в якій, на його думку, він знайшов умови, що сформували у нього дане судження. Текст повинен складатися з факторів організаційного життя, а не з абстрактних (умоглядних) оцінок і висновків, які, зазвичай, не є результатом глибокого аналізу факторів і подій. Обов'язково відмітити оцінку й ефективність управління персоналом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Змістовний модуль І. Менеджмент персоналу: основні положення та розвиток

Тема 1. Управління персоналом в умовах функціонування ринку праці (9 год.)

План:

1. Охарактеризуйте становлення кадрового менеджменту в системі сучасного менеджменту.
2. Проаналізуйте цикл менеджменту персоналу.
3. Охарактеризуйте ключові елементи циклу менеджменту персоналу.
4. Опишіть менеджера з персоналу: мета діяльності, функції та обов'язки.
5. Висвітліть систему колективно-договірного регулювання.
6. Поясніть частку роботодавців у чисельності економічно-активного населення.
7. Розкрийте процес накопичення знань у менеджменті персоналу у сфері соціальної психології та психології управління.

Тема 2. Методологія управління персоналом. Кадрова та соціальна політика організації (9 год.)

План:

1. Характеристика основних завдань концепції управління персоналом.
2. Характеристика основних завдань концепції управління людськими ресурсами.
3. Характеристика основних завдань концепції людиною.
4. Розкрийте зміст і напрямки діяльності з управління персоналом у межах названих концепцій.
5. Етапи побудови кадрової політики в організації: нормування, програмування, моніторинг персоналу.
6. Охарактеризувати різновиди кадрової політики.
7. Взаємозв'язок кадрових заходів із типом стратегії організації.
8. Яким чином впливає тип обраної кадрової політики на процес формування практичних задач та на процес прийняття рішень?

Тема 3. Концепція «людського капіталу» (9 год.)

План:

1. Можливості аналізу людських ресурсів у підвищенні ефективності діяльності з управління персоналом.
2. Розкрийте завдання аналізу людських ресурсів в організації.

3. Розробіть модель індивідуальної вартості працівника.

4. Висвітліть методи визначення очікуваного терміну служби та прогнозування кар'єрного шляху працівника.

5. Побудуйте індивідуальну матрицю переходів (для освітньої організації) на підставі наступних даних.

Прізвище та ім'я, по батькові	2008	2009	2010	2011
Іванченко І.О.	Викладач 2 категорії	Викладач 1 категорії	Викладач вищої категорії	Викладач вищої категорії
Петренко Р.Є.	Викладач вищої категорії	Викладач- методист	Керуючий відділенням програмуван ня	Залишив роботу
Тимченко О.І.	Викладач 1 категорії	Викладач 1 категорії	Залишив роботу	

Приклад. Списки посад, які займали працівники на протязі роботи в межах даної освітньої організації.

Провести групування та побудувати матрицю переходів з подальшим переведенням даних у ймовірнісний вигляд. Потім на підставі матриці переходів та визначеної ймовірності пересувань скласти індивідуальну матрицю переходів конкретного працівника на весь очікуваний термін служби.

Тема 4. Методи формування кадрового складу в організації (9 год.)

План:

1. Охарактеризуйте складові частини процесу планування персоналу.
2. Оцінка діяльності працівника методом професіографічного аналізу.
3. Шляхи впровадження професіографічного аналізу в практику функціонування вітчизняних організацій.
4. Охарактеризуйте мету залучення кандидатів на роботу.

5. Особливості засобів альтернативного найму.

6. Розкрийте зміст та підходи діяльності з управління персоналом щодо формування кадрового складу організації.

Змістовний модуль II. Персонал та його оцінка

Тема 5. Забезпечення організації персоналом і розвиток персоналу (9 год.)

План:

1. Охарактеризуйте завдання кадрових служб в організації.

2. Розкрийте функції кадрової служби організації.

3. Особливості організаційної структури служби управління персоналом в організації (наприклад, освітньої організації).

4. Висвітліть зарубіжний досвід роботи з персоналом.

5. Сучасні тенденції в перебудові системи управління персоналом в організації.

Тема 6. Управління процесами руху персоналу (9 год.)

План:

1. Розкрийте зв'язок руху кадрів із законами праці щодо мобільності та монотонності праці.

2. У чому полягають позитивні й негативні наслідки руху кадрів?

3. Окресліть методичні та організаційні основи щодо управління процесами руху персоналу.

4. Охарактеризуйте принципи і форми професійно-кваліфікаційного просування керівників, працівників і робітників (наприклад, в закладах освіти).

5. Дайте соціально-психологічну характеристику планування та організації роботи з кадровим резервом в організації.

6. Розкрийте пристосування кадрів до соціально-економічних змін в організації за умов дефіциту та надлишку працюючих.

7. У чому проявляється дотримання принципів трудової моралі як засобів пом'якшення наслідків погіршення економічної ситуації в організаціях України, Японії, Європи та США?

Тема 7. Мотивація і стимулювання праці в управлінні персоналом (9 год.)

План:

1. Охарактеризуйте принципи системи мотивації в управлінні персоналом (наприклад, в закладах освіти).
2. Розкрийте механізм встановлення заробітної плати в соціально орієнтованій економіці.
3. Роль соціальних програм і нетрадиційних способів мотивації у вітчизняних організаціях.
4. Яким чином відбувається розробка програм стимулювання персоналу в організації?
5. Висвітліть зарубіжний досвід оцінки й стимулювання персоналу.

Тема 8. Оцінка й ефективність управління персоналом (9 год.)

План:

1. Проаналізуйте витрати на робочу силу, їх гнучкість та жорсткість.
2. Охарактеризуйте принципи, яким повинна відповідати процедура оцінки персоналу.
3. Окресліть психологічну готовність керівників організації до оцінки персоналу (наприклад, у керівників освітньої організації).
4. Особливості використання показника продуктивності праці в освітніх організаціях.
5. Охарактеризуйте економічність системи управління персоналом освітньої організації.