

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО “УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ”



■ ЦЕНТРАЛЬНИЙ
■ ■ ІНСТИТУТ
■ ■ ■ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
■ ■ ■ ■ ОСВІТИ

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

О. І. Бондарчук,
зав. кафедри психології управління,
доктор психологічних наук, професор



2024 р.

Мета заняття -

Розвинути психологічну компетентність фахівців системи освіти з питань управління закладом вищої освіти в умовах війни

План заняття

1. Основні вихідні положення щодо управління персоналом в сучасних умовах: психологічний аспект.
2. Основні суперечності у практиці управління персоналом та їх подолання.
3. Розвиток позитивної мотивації професійної діяльності персоналу освітніх організацій як складова сучасного менеджменту
4. Особливості управління персоналом закладу вищої освіти в умовах війни

Література

- Бондарчук О. І. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб. / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України – К., 2015. – 116 с.
- Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін (10 др. арк.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8298>; http://umo.edu.ua/images/content/institutes/cipo/kaf_psiholog/1_Posibnik_NDR_Bondarchuk_2012-2014.pdf
- Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін :[навчально-методичний посібник] / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 100 с.
- Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – 3rd ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2004. – 437 p.

Питання 1

- Сила організації – в *людському капіталі*.
- Система управління людьми забезпечує постійний *ресурс розвитку організації* в усіх фазах її життєвого циклу
- Управління людьми потребує *якісних змін*



Питання 1:

- Перехід від **TQM** (Total Quality Management) до ери **TQL** (*Total Quality Leadership*):
- **Лідер** – це людина, яка ставить мету, і здатна залучати інших до її досягнення (*Марвін Бауер*).
- **Ефективність** лідера залежить від того, наскільки його стиль керування **відповідає критеріям людей**, яких він веде за собою.
- **Кожна людина** може **розвивати** й удосконалювати закладений у ній лідерський потенціал.



Питання 2

ОСНОВНІ СУПЕРЕЧНОСТІ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

Між:

декларованими цінностями та *реаліями сьогодення* (проблеми «виживання» в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції, дегуманізації стосунків, протиставлення людини та організації);

- визначення *місії організації*;
- розвиток *корпоративної культури*, стимулювання атмосфери *взаємної відповідальності учасників освітнього процесу*, застосування практики делегування повноважень;
- *високий рівень участі* окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, що стосуються їх повсякденної роботи.



ОСНОВНІ СУПЕРЕЧНОСТІ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

Між: *вимогами глобального ринку*, швидкими й безперервними організаційними й технологічними змінами і потенціалом організації; і *станом підготовки фахівців* із жорсткою спеціалізацією та обмеженою відповідальністю - потреба у високомобільних, багатопрофільних, орієнтованих на постійний розвиток професіоналах, які здатні гнучко адаптуватися до непередбачуваних і нерідко хаотичних змін

- професійна ресоціалізація: формування різноманітних команд (від віртуальних до кросдисциплінарних та багатофункціональних);
- довгострокові інвестиції в людський капітал (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу,
- стимулювання професійного зростання і ротації кадрів: від спланованого кар'єрного шляху - до інформованого і гнучкому вибору траєкторії професійного розвитку; від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу - до відповідальності самих працівників за власний розвиток)

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

**Методика
«Стиль управлінської
взаємодії»**



№	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1	Я дію як представник цього колективу					
2	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5	Я спонукаю членів колективу до більшої напруги у роботі					
6	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7	Я підтримую високий темп роботи					
8	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
13	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри - для їх користі					
18	Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи					

Орієнтація на особистість

Решітка менеджменту

1.9									9.9
«Будинок відпочинку»									«Команда»
			«Організація»						
				5.5					
«Страх перед бідністю»									«Авторитет – підкорення»
1.1									9.1

Орієнтація на завдання

1. Викресліть позначки в графі "Інколи".
2. Біля зазначених тверджень поставити "одиниці" там, де є відповіді "Завжди", "Часто", "Рідко" та "Ніколи"
3. Відповіді на питання "Завжди" або "Часто" (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), "Рідко" або "Ніколи" (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі "Орієнтація на особистість" управлінської решітки.
4. Підрахувати решту "одиниць" і суму позначити на шкалі "Орієнтація на завдання".
5. При інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі *характеристики стилю діяльності менеджера*, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – *"Страх перед бідністю"*. З боку керівництва проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – *"Авторитет – підкорення"*. Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – все, а людина – в кращому випадку – виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не дуже хвилює.

Точка 1.9 – *"Будинок відпочинку"*. Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює *"сімейну"* атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – *"Організація"*. Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – *"Команда"*. Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

ОСНОВНІ СУПЕРЕЧНОСТІ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ



Між:

між вимогами суспільства, орієнтованого на сталий розвиток, до *особистості суб'єкта влади*, і реальним станом *особистісної готовності до управлінської діяльності*

- управління людським капіталом на засадах *меритократії* (букв. «влада достойних», від [лат.](#) *meritus* — достойний, гідний і [грец.](#) *кратос* — влада, правління) — принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження.;
- спеціальна психологічна підготовка й особистісний розвиток суб'єктів управлінської діяльності

Питання 3

Основні стратегії забезпечення позитивної мотивації професійної діяльності

- **Негативна стратегія** (контрпродуктивна) базується на використанні методів тиску, які діють на працівника «зовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання;
- **Позитивна стратегія** мотивації передбачає узгодження цілей освітнього процесу і потреб й мотивів педагогічних працівників.

Суттєві недоліки негативної стратегії мотивації

- необхідність **розгалуженої системи контролю** за виконанням працівниками їх ролей;
- створення специфічного, **«агресивного» середовища** навколо керівника;
- виникнення у працівників **стану фрустрації** у зв'язку з неможливістю реалізації ними власних потреб;
- **«вмирання» мотивації** у разі припинення зовнішнього «тиску».

Співвідношення потреб, мотивів і управлінських заходів

Потреби	Мотиви	Управлінські заходи
Фізіологічні	Можливість заробітної плати	
У безпеці	Гарантованість роботи	
У приналежності	Хороші стосунки з колегами, керівниками, студентами	
У повазі	Престиж професії, можливість кар'єри	
У самоактуалізації	Зміст професії, можливість кар'єри	

Стрес – це захисна реакція організму на різні подразники, яка допомагає людині адаптуватися до умов, що часто змінюються (еустрес активізує, дистрес виснажує).

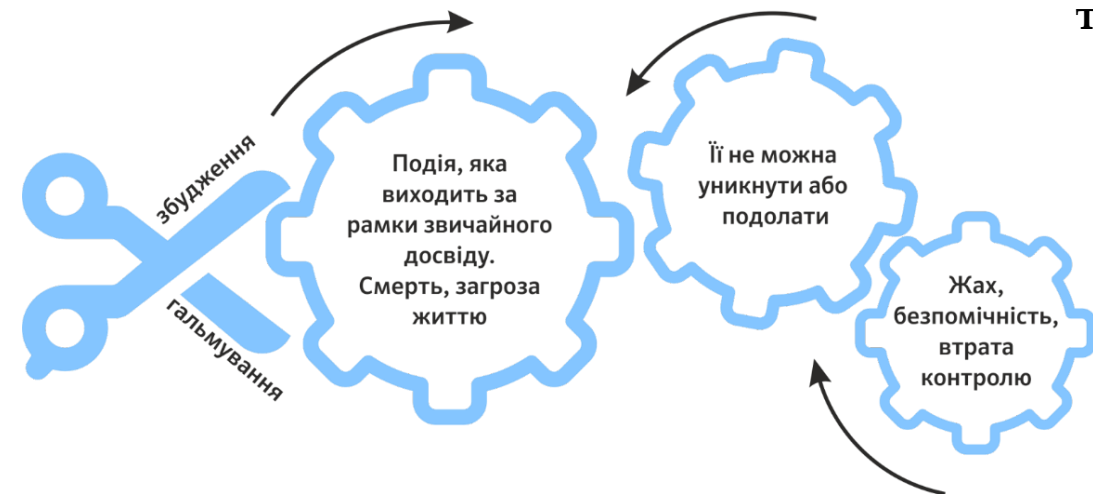
Під впливом стресу може запуститися *механізм виникнення психічної травми*

(Програма Safe Space)

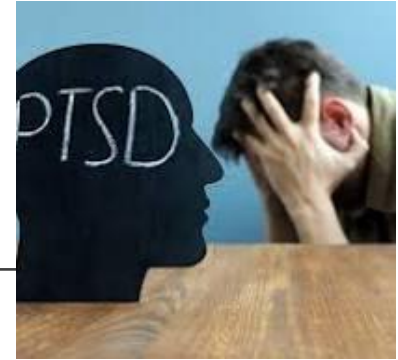
Стресорами, які здатні спричиняти травматичний стрес, є:

- втрата близьких
- хвороба
- голод
- фізичне і психологічне насильство у родині
- сексуальне насильства
- природні лиха
- екстремальні, травмуючі події (як війна)

Психічну травму в людини може викликати загроза життю її близьких



Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР)



Стадії посттравматичного стресу:

- травматичний стрес (відразу після події і дві доби потому)
- гострий стресовий розлад (від двох діб до місяця)
- ПТСР – посттравматичний стресовий розлад (понад один місяць)
- ПТРО – посттравматичний розлад особистості (протягом всього життя)

Поведінкові прояви гострого стресового стану:

- перша реакція на травмуючу подію (інтенсивний страх, плач, заціпеніння)
- інтрузивні (нав'язливі) спогади про події
- уникання (емоційна глухота, зміна інтересів, кола друзів, регресивна поведінка)
- гіперзбуджений стан
- нові страхи та агресія

Симптоми зберігаються до одного місяця, якщо понад місяць – ПТСР

Подолання ПТСР можливе виключно за допомогою спеціаліста

*Технологія психологічної підтримки учасників освітнього процесу - система психолого-педагогічних заходів, послідовне здійснення яких дозволяє виявляти й вирішувати **ключові проблеми забезпечення психологічної безпеки освітнього середовища, психічного й психологічного здоров'я особистості** та досягати прогнозованих результатів*



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

- Першочергова *увага до психічного й емоційного стану людини* (свого і учасників освітнього процесу), постійні комунікації з метою виявлення відповідного зворотного зв'язку й пережитого досвіду.
- *Регулярна комунікація* керівника з працівниками, залучення колективу до генерації загальних рішень, поточних і стратегічних планів, пріоритетів розвитку для закладу освіти зараз і після перемоги на основі підтвердження основних цілей й сенсів професійної діяльності («сіяти розумне, добре, вічне»).
- *Самовизначення* у власній позиції та сприяння у самовизначенні працівників і студентів *в ситуації війни*
- Орієнтація НПП на обмеження (по можливості) *негативного впливу зовнішнього середовища* на себе та всіх учасників освітнього процесу, водночас із включенням воєнного контексту в освітній процес («Чому?», «Як?» «Яким чином?»), а також на *фасилітативну, емоційну підтримку* учасників освітнього процесу за принципом Монтесорі («Допоможи мені це зробити самому»).
- Організація *психологічного навчання з основ психосоціальної взаємодопомоги*, розвитку позитивного й критичного мислення, комунікативної та конфліктологічної компетентності, особистісної готовності до діяльності в умовах війни всіх учасників освітнього процесу.



Дякую за увагу!

■ ЦЕНТРАЛЬНИЙ
■ ІНСТИТУТ
■ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
■ ОСВІТИ

Контакти:



м. Київ, вул. Січових стрільців, 52-А,
Центральний інститут післядипломної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
корпус 3, к. 3.7

кафедра психології управління

E-mail: kafedra.psychology1@gmail.com

<http://umo.edu.ua/>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100017683685970&ref=brem>