

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Інститут підвищення кваліфікації педагогічних працівників
і менеджменту освіти
Кафедра наукових основ управління



Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти

Харків – 2020

УДК 005.1.
Т 30

За загальною редакцією Т. М. Хлебнікової.

Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол від 12.10.2020 № 6).

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

Рецензенти:

Довженко Тетяна — докторка педагогічних наук, професорка, професорка
Олексіївна кафедри початкової і професійної освіти
ХНПУ імені Г. С. Сковороди;

Єрмакова Тетяна — докторка педагогічних наук, доцентка, доцентка
Сергіївна кафедри педагогіки та іноземної філології Харківської
державної академії дизайну і мистецтв.

**Т 30 Теорія та практика професійної підготовки менеджерів
інноваційного розвитку освіти:** матеріали методологічного семінару / За заг.
ред. Т. М. Хлебнікової. — Харків, 2020. — 75 с.

Збірник підготовлено за матеріалами науково-методологічного семінару, що розкривають теоретико-методологічні й організаційно-методичні аспекти підходи, моделі, механізми реалізації забезпечення професійної підготовки менеджерів. Навчальне видання стане в пригоді викладачам системи вищої освіти, у тому числі післядипломної, перепідготовки кадрів, дозволить їм упорядкувати й оптимізувати власну діяльність під час роботи з дорослими студентами.

Видано за рахунок авторів.

©Харківський національний
педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди, 2020.

ЗМІСТ

Мармаза О. І. Інтеграція наукових знань як умова ефективної професійної підготовки сучасного менеджера освіти.....	4
Хлебнікова Т. М. Реалізація особистісно зорієнтованого навчання в процесі підготовки менеджерів освіти.....	19
Григораш В. В. Комунікативна компетентність менеджера.....	34
Гречаник О. Є. Веб-сайт як засіб розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти.....	53
Темченко О. В. Практичне спрямування змісту навчальних дисциплін.....	63
Черновол-Ткаченко Р. І. Технологія оцінювання річного плану закладу загальної середньої освіти.....	70

Актуальність проблеми формування комунікативної компетентності менеджерів зумовлена швидким розвитком інформаційного суспільства: діджиталізація управлінської діяльності, розвиток комунікаційних мереж, зміна форм комунікацій, загальна віртуалізація спілкування. За цих умов особливе значення набуває вміння менеджера організувати ефективне спілкування з підлеглими, керівниками, колегами як у віртуальному, так і в реальному просторі.

Основні характеристики й особливості формування комунікативної компетентності фахівців сфери менеджмента описані в численних публікаціях, працях, дослідженнях. Аналіз літератури з питань професіоналізму в менеджменті (Ю. В. Жолобов, А. К. Маркова, Н. І. Кабушкін, А. І. Карпов, А. Г. Ковальов, Л. У. Стаут, Б. Швальбе, Х. Швальбе та інші) свідчить про те, що будь-який професійний менеджер:

- 1) володіє спеціальними знаннями й навичками у своїй предметній галузі;
- 2) володіє інформацією, уміє її збирати, структурувати і правильно використовувати;
- 3) знає своїх колег, організовує свою комунікаційну мережу, тобто забезпечує собі відповідну репутацію, підтримує стосунки з колегами, суміжниками, потенційними роботодавцями, наявними та потенційними клієнтами і замовниками;
- 4) володіє основами менеджменту та самоменеджменту;
- 5) володіє мистецтвом ділового спілкування.

Керівник має знати як виробничий процес, так і закономірності функціонування колективу, розуміти механізми регуляції спільної діяльності, знатися на тонкощах людської психіки.

У дослідженнях із психології управління компетентність керівника

розглядають як одне з центральних понять і чинників удосконалення управлінської діяльності. Так, М. Кьерст наводить низку поглядів на поняття «компетентність керівника», згідно з якими:

- компетентність відображується в кількості та якості завдань керівника в його основній роботі;
- компетентність свідчить про відповідність керівника завданням, виконання яких обов'язкове для того, хто працює на цій посаді;
- компетентність є одним із компонентів особистості або сукупністю якостей особистості, що обумовлюють успіх у виконанні основних завдань.

А. Г. Нікіфоров розглядає компетентність як якість, необхідну кожному керівнику на тій чи іншій ділянці діяльності, пов'язану з галузевою специфікою управлінської діяльності.

Інші дослідники в поняття компетентності включають, крім загальної сукупності знань, ще й знання можливих наслідків конкурентного способу впливу, тобто досвід практичного використання тих чи інших методів керівництва.

Є. П. Тонконога визначає професійну компетентність керівника як інтегральну професійну якість — поєднання досвіду, знань, умінь і навичок, показник готовності до керівної роботи, здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення.

На думку деяких зарубіжних учених (Hellriegel, Jackson, Slocum), професійна компетентність менеджера складається з адміністративної, глобальної, стратегічної, командної компетенцій і самоменеджменту.

Адміністративна компетенція являє собою вміння вирішувати, які завдання вимагають першочергової уваги, який спосіб їх виконання є найбільш ефективним, які ресурси для цього необхідні, а також вміння здійснювати моніторинг усіх цих процесів.

Глобальна компетенція менеджера передбачає здійснення управлінської діяльності в умовах глобалізації та вимагає від керівника ефективного залучення й використання людських, фінансових, інформаційних

і матеріальних ресурсів у рамках цільових проєктів на основі отриманих ним раніше соціокультурних знань.

Стратегічна компетенція вимагає від менеджера повного розуміння генеральних цілей своєї організації, корпоративних цінностей, а також планування своєї діяльності відповідно до цього.

Командна компетенція керівника передбачає виконання поставлених перед ним завдань за допомогою інших людей, які працюють як у групах, так й індивідуально, а також тих, чия діяльність вимагає координації з його боку.

Самоменеджмент вимагає від керівника прийняття на себе відповідальності не тільки за виконання поставлених перед ним професійних завдань, а й за інші аспекти свого життя, навіть поза межами організації.

Відповідно до сучасної теорії управління, ефективність діяльності керівника визначається його вміннями:

- аналізувати стан колективу;
- розуміти мотиви своїх підлеглих;
- спонукати підлеглих до продуктивної діяльності;
- стимулювати їх професійне зростання;
- створювати відносини в колективі, максимально сприятливі для продуктивної роботи;
- давати завдання підлеглим так, щоб вони розуміли, чого від них чекають, і прагнули це виконати;
- ефективно контролювати роботу підлеглих;
- адекватно оцінювати своїх підлеглих, їх можливості й інтереси;
- попереджати й розв'язувати конфлікти в колективі;
- будувати ділове спілкування з підлеглими відповідно до їх індивідуальних особливостей і ситуації.

Рівень володіння керівником науково обґрунтованими засобами виконання управлінських завдань визначає його професійну компетентність. Ефективність виконання завдань безпосередньо залежить від комунікативних

умінь менеджера, тобто структура професійної компетентності сучасного керівника містить його комунікативну компетентність, яка слугує засобом реалізації компетентностей професійних. Комунікативну компетентність можна розглядати як провідну та стрижневу, оскільки саме вона лежить в основі розвитку всіх інших компетентностей.

Специфіка комунікативної компетентності впливає з особливостей самої професійної діяльності та з особистих особливостей суб'єкта, що формуються, розвиваються й самовизначаються внаслідок цілеспрямованої комунікативної діяльності.

Т. В. Анісімова, Є. Г. Гимпельсон визначають місце комунікативної функції в діяльності менеджера таким чином. Сама суть управлінської діяльності пов'язана з необхідністю постійної координації зусиль підрозділів організації та її окремих членів для досягнення загальних цілей. Ця координація здійснюється в різних формах, але в першу чергу – за допомогою різноманітних контактів членів організації, тобто в процесі комунікації.

Сутність комунікативної функції керівника полягає в налагодженні оптимальної системи спілкування всередині організації між окремими підрозділами та співробітниками (а також із зовнішнім оточенням). Критерієм оптимальності при цьому виступає те, наскільки існуюча комунікативна мережа сприяє досягненню загальних цілей організації.

Серед різних цілей комунікації Ларі Стаут як основні виокремлює такі:

- 1) спілкування з людьми на різних рівнях структури організації: із підлеглими співробітниками, групами, підрозділами; за межами організації; із клієнтами, постачальниками, банками; іншими професіоналами;
- 2) використання формалізованої комунікації на зустрічах, у процесі розроблення звітів, пропозицій, бізнес-планів;
- 3) використання неформальної комунікації в спілкуванні зі співробітниками, консультуванні;
- 4) використання комунікації для пошуку інформації, контролю, участі в дискусіях; для навчання, створення мереж контактів, впливу на інших людей.

Усі ці цілі комунікації автор об'єднує в три основні групи: вплив, передавання інформації та вираження емоцій.

Види діяльності та спілкування можна розрізняти за різними ознаками: за формою, засобами реалізації, емоційною напруженістю, часовою та просторовою характеристиками, фізіологічними механізмами тощо. Так, А. А. Деркач і Є. В. Селезньова, спираючись на ідеї Є. С. Кузьміна, А. О. Леонтьєва, Б. Д. Паригіна, Є. А. Родіоновой, Ю. Л. Ханіної й інших, виділяють як мінімум десять видів спілкування залежно від:

- переважання комунікативних засобів (мовне, невербальне, комбіноване);
- рівня контакту суб'єктів спілкування (безпосереднє, опосередковане – через колектив, засоби масової комунікації);
- змістовного зв'язку із цілями спілкування (пов'язане, не пов'язане);
- співвіднесеності або співпідпорядкованості, статусу учасників (поєднане, співпідрядне тощо);
- орієнтованості звернень (на особистість, на колектив);
- форми спілкування (пропозиція, прохання, порада, розповідь, наказ, питання);
- механізму пізнання й самопізнання (ідентифікація, емпатія, рефлексія, антипатія);
- механізму впливу (переконання, навіювання, наслідування, зараження);
- психологічної спрямованості (раціональна (на рівні смислових оцінок, ціннісних орієнтацій, точок зору), емоційна (на рівні настрою, стану));
- досягнення ефекту (необхідне, бажане чи нейтральне спілкування).

А. Г. Ковальов вважає справедливим поділити види спілкування на офіційні й неофіційні, довільні й мимовільні, короткотермінові та тривалі.

Із усього розмаїття видів спілкування П. М. Якобсон виокремлює:

- ділове, метою якого є організація спільної діяльності;

- спрямоване, метою якого є зміна істотних мотивів діяльності особистості;
- емоційне, метою якого є задоволення потреби в спілкуванні (у формах виявлення дружби, товариства, любові).

У загальному плані спілкування менеджера – це комунікативна діяльність особливого роду, що здійснюється в специфічних умовах управління професіоналом-керівником із метою залучення до своєї сфери співробітників на основі організаційної підпорядкованості відповідно до вимог штатного розкладу, структури організації, функціональних обов’язків посадових осіб.

Комунікативну діяльність керівника можна розглядати як:

- особливу форму реалізації певних вимог, цілей і завдань, що впливають зі статуту організації, структури, штатного розкладу, посадових інструкцій та інших службових документів;
- соціально-нормативну діяльність, що забезпечує співвіднесення закономірностей життєдіяльності складного колективу з регламентом конкретної організації в умовах, що змінюються;
- систему впливу на особистості підлеглих з метою організації їх діяльності в інтересах колективу;
- творчу соціально-психологічну діяльність менеджера, що сприяє взаємодії членів організації або її структурного підрозділу.

Кожен аспект має свій предмет, мету, мотив. У кінцевому рахунку предмет комунікативної діяльності менеджера має відображати мету існування самої організації, цілі й мотиви співробітників, методи стимулювання діяльності у складі колективу, мету й мотиви діяльності самого менеджера, а також соціальні очікування, реалізація яких народжує визнання суспільної значущості діяльності організації, почуття задоволеності в спільній діяльності. Виходячи із цього, ми маємо визнати, що в узагальненому вигляді головне завдання комунікативної діяльності менеджера – створення умов для продуктивної соціалізації співробітників.

Головна функція комунікативної діяльності менеджера – створення організації або її структурного підрозділу для такого перебігу соціалізації, змістом якого було би становлення кожного співробітника як суб'єкта діяльності.

Спілкування менеджера в процесі його службової діяльності містить у собі предметну діяльність, є дружнім спілкуванням, сприяє вихованню персоналу організації, самовихованню. М. С. Каган відзначає, що самовиховання містить у собі як офіційне, так і неофіційне спілкування; довільне й мимовільне; короткочасне та тривале (за А. Г. Ковальовій), є й діловим спілкуванням, і впливовим, і емоційним (за П. М. Якобсоном).

Багато дослідників вважають, що саме ситуація, яку розуміють як певне співвідношення засобів, предметів праці й людей, виступає як вихідна одиниця управлінської діяльності (М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі). Для ефективного здійснення своїх функцій керівник має вміти аналізувати власну діяльність як безперервний ланцюг взаємопов'язаних конкретних проблемних ситуацій, розв'язання яких потребує творчого підходу, пошуку нового рішення з урахуванням усього комплексу умов (серед яких не останнє місце займають соціально-психологічні умови), і бути здатним розв'язувати ці проблеми конструктивно.

У теорії управління виділяють стилі комунікації, які використовують у різних ситуаціях взаємодії з персоналом.

Директивний (автократичний або наказовий) стиль найкраще використовувати, коли необхідно виконати складне завдання, а працівникам бракує досвіду чи мотивації, або коли існує тиск фактора часу. Менеджер має пояснити, що потрібно зробити, ясно повідомити працівникам, чого саме від них хоче. Такий стиль майже не передбачає діалогу між співробітниками й керівництвом. Єдина мета зворотного зв'язку – переконатися в тому, що співробітники правильно зрозуміли інструкції.

У практиці керівника є і повторювані, типові ситуації, які, на перший погляд, вимагають із його боку стереотипних дій. Тим часом навіть

у стандартній ситуації неодмінно присутні унікальні, неповторні ланки – конкретні люди, і без урахування їх особливостей не може бути прийнято правильне рішення. Можна виокремити основні типи взаємодії в колективі загалом. Традиційно виділяють три стилі керівництва: демократичний (колегіальний), авторитарний (директивний), ліберальний.

Курт Левін свого часу запропонував таку типологію індивідуальних стилів керівництва: авторитарний, демократичний, нейтральний. Пізніше американці замінили термін «нейтральний» на «ліберальний». Крім того, нерідко ті ж самі стилі стали позначати як «директивний», «колегіальний» і «потурання».

За певних умов (невисокий рівень складності завдання, яке виконує група, необхідність екстреного прийняття рішення, низький рівень соціально-психологічного розвитку групи та ін.) найбільш ефективним для виконання поточних виробничих завдань може виявитися авторитарний стиль керівництва. Хоча багато авторів вважають, що автократ – це деспот (А. М. Зімічев, І. Б. Скоробогатов, Г. Х. Попов та інші), оскільки своїм підлеглим він надає мінімум інформації.

Однак основним, базовим стилем керівництва для сучасного менеджменту є демократичний. Перевага цього стилю в тому, що він виступає як один із основних проявів ринкової демократії, стимулює ініціативу і творчість усіх учасників виробничого процесу, підвищує їх відповідальність за спільну справу.

Будучи найкращим, демократичний стиль є в той же час і найбільше складним. До основних складових цього стилю належать: повага й довіра до людей, здатність до критичного ставлення до власної поведінки й роботи, уміння максимально залучити членів групи до спільної діяльності на всіх її етапах (цілепокладання, аналіз ситуації, прийняття рішення, організація й виконання, контроль за результатами, корекція).

Вимога самокритичності передбачає об'єктивну оцінку керівником не тільки своєї ролі в спільній діяльності групи, а й самого себе як особистості. Це,

у свою чергу, стає можливим за умови постійного аналізу своєї поведінки, вчинків, досвіду щоденного спілкування. Однак щоб керівник міг за необхідності корегувати свою діяльність, взаємини з колективом, йому важливо знати, яка думка про нього склалась у підлеглих, уміти подивитися на себе «із боку». Такого роду рефлексивні здібності – неодмінна умова правильного розуміння як самого себе, так і колективу, його ціннісних орієнтації й очікувань.

Для того щоб у колективній діяльності знайти кожному члену групи місце, яке дозволило би йому найбільш ефективно включитися в спільну справу й одночасно розкрити свої можливості, розвинути здібності, керівнику важливо вміти побачити в підлеглому як загальну спрямованість, так і особливості, зрозуміти мотиви його поведінки, знайти до нього індивідуальний підхід. Слід розуміти, що висновки, зроблені на підставі формального підходу, стереотипних суджень, виявляються помилковими. Треба виходити з того, що особистість будь-якої людини – не раз і назавжди дана сукупність якостей, а складна система, яка знаходиться в постійному русі й, відповідно, вимагає діалектичного підходу. Цій вимозі до міжособистісної взаємодії керівника, на нашу думку, найбільше відповідає якість особистості, яка може бути визначена як діалогічність. Під діалогічністю ми розуміємо взаємозалежну єдність:

а) готовності та здатності зрозуміти іншу людину, постійної спрямованості на сприйняття іншої точки зору, свідомої відмови від стереотипів в атрибуції поведінки іншого;

б) готовності та здатності до адекватного самовираження в спілкуванні, прагнення бути зрозумілим іншим.

Діалогічність – це напружена робота, спрямована на досягнення взаєморозуміння, осягнення світу іншої людини в процесі спілкування з нею. Діалогічність дозволяє значно уникати помилок, пов'язаних із такими явищами міжособистісного спілкування, як «оціночні стереотипи», «ідеалізація», «ефект ореолу» і т. п. Діалог виступає як найбільш ефективний спосіб спілкування в усіх випадках, коли виникає завдання узгодження дій, досягнення

взаєморозуміння, розв'язання міжособистісного конфлікту.

У практичній роботі керівника можуть виникати ситуації, коли необхідно виявляти не тільки діалогічність, але й здатність оперативно визначати загальний характер тієї чи іншої психологічної реальності. У соціально-психологічній літературі розрізняють номотетичну сенситивність (здатність уловлювати загальне, типове в людині, опиратися в оцінках на знання характерних рис представників різних типологічних груп – соціальних, психологічних, статево-вікових тощо) й ідеографічну сенситивність (здатність розуміти людину в її своєрідності й неповторності).

Обидва рівні чутливості є важливими для керівника. Значущими є також такі комунікативні здібності, як адекватне відображення групового контексту спілкування, здатність орієнтуватися в складній динаміці відносин між членами групи, уміння говорити і слухати, володіння різними стилями спілкування й уміння адекватно їх застосовувати, здатність розуміти й дотримувати норм спільної діяльності, розв'язувати міжособистісні конфлікти. У діяльності керівника мовне спілкування відіграє важливу, але досить специфічну роль. Саме мова є основним інструментом реалізації всіх основних функцій управління, тому, якщо спілкування побудовано грамотно, це є запорукою ефективності всієї управлінської діяльності в організації. І навпаки, якщо спілкування побудовано неграмотно, можна з упевненістю сказати: управління здійснюється неефективно. Як зазначає Т. Шибутані, люди втрачають повагу до тих, хто не може говорити як слід; і вони часто виявляють повагу до тих, хто маніпулює словами з надзвичайною легкістю.

Той факт, що за допомогою комунікативної функції реалізують усі інші управлінські функції діяльності, робить зрозумілими дані, згідно з якими від 50 % (у менеджерів нижчої ланки) до 90 % (у менеджерів вищої ланки) усього робочого часу керівника заповнене саме спілкуванням. Крім того, 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників вважають невиразні комунікації головною перешкодою на шляху досягнення високої ефективності їх організації (М. Мескон та інші).

Традиційно в теорії менеджменту виокремлюють такі функції управління: планування, організування, координування (регулювання), мотивування, контролювання. Проаналізуємо особливості управлінських комунікацій на кожному з етапів управління.

Сутність планування полягає в тому, що воно дозволяє оптимально узгодити індивідуальні зусилля членів організації та її підрозділів для досягнення певних цілей. Таке узгодження має два основних аспекти. По-перше, це функціональний розподіл обов'язків між членами організації та її підрозділами, визначення основних завдань, їх поєднання із загальноорганізаційними цілями. Це планування за змістом. По-друге, хронологічний розподіл завдань підрозділів й окремих виконавців, визначення раціональної послідовності їх виконання. Це планування за часом, або процесуальне планування.

У першому випадку вирішується питання, що будуть робити виконавці; у другому – коли вони це мають робити і в якій послідовності. Щоб планування виявилось життєвим, необхідно постійне обговорення планів організації в колективі. Основною мовною подією, у межах якої здійснюється формулювання й обговорення цілей, є виробнича нарада, яка представляє собою спосіб відкритого колективного обговорення виробничих питань. Форми такого обговорення дуже різні.

Нарада є формою організованого, цілеспрямованого спілкування (взаємодії) керівника з колективом за допомогою викладення своїх позицій, обміну думками. Наряду проводять, якщо існує необхідність в обміні інформацією, виявленні думок, аналізуванні важких (проблемних) ситуацій, прийнятті необхідних рішень, оскільки колективне обговорення допомагає знайти вихід зі складної ситуації, розв'язати заплутані питання, виробити єдину програму дій. Завдання наради (як і завдання мови) визначено тим кінцевим результатом, який організатор (керівник) хоче отримати. Приступаючи до підготовки наради, менеджер має чітко сформулювати для себе, що саме він хоче отримати в результаті: чи буде це попередній обмін думками, або ж

потрібне прийняття рішення з конкретного питання, або ще щось. У теорії менеджменту за цією ознакою розрізняють чотири види нарад.

1. Інформаційну (оперативну, диспетчерську) нараду скликають для отримання інформації про поточний стан справ. Вона слугує виключно для того, щоб якомога швидше кожен його учасник повідомив присутнім про оперативну ситуацію в своєму підрозділі. Така звітність має перевагу перед письмовими доповідями, оскільки керівник за необхідності може відразу ж поставити конкретне питання. Іншою перевагою є те, що всі присутні слухають повідомлення інших і завдяки цьому отримують більше повноцінне уявлення про загальний стан справ в установі. Частіше за інших тут використовують такі жанри ділового стилю, як повідомлення, звіт, розпорядження.

2. Інструктивну нараду проводить безпосередній організатор роботи з метою доведення до співробітників загального завдання, передання розпоряджень, відомостей, необхідних для оптимального виконання отриманого завдання, із уточненням певних завдань, строків виконання виробничих завдань для конкретних виконавців. Тут найбільш актуальні такі жанри: інструкція, пояснення, повідомлення.

3. Проблемну нараду проводять серед компетентних осіб із метою знайти оптимальне управлінське рішення. Завдання такої наради – познайомитись із думкою співробітників, представників різних відділів із певної проблеми і, дискутуючи, прийти до прийняття рішення. Проблемні наради допускають набагато більшу кількість різних жанрів: доповідь, думка, пропозиція, мова в дебатах, звіт, повідомлення, а також допускають жанри, які виражають незгоду: заперечення, критика. Можливе використання програмної промови, пояснення, резюме, коментарі.

4. Творча нарада. Сенс обговорення полягає в тому, щоб генерувати й обговорити ідеї, здатні допомогти розв'язанню складної проблеми. У рамках творчих нарад найбільше затребуваними жанрами є думка і пропозиція, можна використовувати також коментар і резюме.

Зазначені мовні жанри мають свої відмінні характеристики і виконують

різні комунікативні завдання. Так, думка визначається як опис власного сприйняття ситуації, суб'єктивний коментар. Пропозиція виступає як спонукальна підстава для дій, які мають бути пояснені, організовані, розподілені в часі й за виконавцями. Завдання заперечення полягає в тому, щоби вказати на незгоду зі словами чи діями, а також на слабкі сторони певної позиції. Заперечення:

- 1) містить негативний прогноз наслідків такої діяльності;
- 2) містить заборону на діяльність;
- 3) використовується в разі фактичної помилки, припущеної опонентом.

Резюме – заключна промова, що підводить підсумок обговорення. Його завдання – акумулювати головні думки, висловлювання, виявити просування в розв'язанні проблеми, налаштувати присутніх на конструктивне ставлення до неї, можливо, окреслити внесок окремих учасників у розв'язання проблеми.

Функція **організування** в управлінській діяльності посідає одне із центральних місць. Під організуванням розуміють функціональний розподіл і подальше координування основних видів робіт між індивідами в керованій системі. Це побудова узгодженої системи обов'язків, прав, повноважень виконавців і керівників; визначення їх функціональних ролей, узгодження в межах обраної організаційної структури. Ця управлінська функція реалізується переважно через письмові комунікації – накази, розпорядження, положення, посадові інструкції, протоколи нарад, які регламентують роботу підрозділів й окремих співробітників. Ці комунікації характеризуються стислістю, визначають загальні напрями роботи, які конкретизують в оперативному управлінні (у процесі усного спілкування). В усній формі менеджер пояснює працівнику завдання, його роль, відповідальність, нові методи роботи. Із цією метою керівник, як правило, використовує розпорядження, пропозицію, консультацію, інструкцію, рекомендацію, пояснення, пораду, вимогу, прохання. Усне розпорядження має своїм завданням познайомити підлеглих із планами, які стоять перед колективом на

певний період, способами їх виконання і призначити відповідальних. В основній його частині менеджеру важливо поділити інформацію на мікротеми відповідно до поділу праці за основними напрямками діяльності або за фахівцями. У ситуації, коли повноваження менеджера припиняють діяти і він не має права скористатися розпорядженням, він може звернутися з проханням. Прохання вимовляється в ситуаціях повсякденного й офіційно-ділового спілкування, коли ініціатору необхідно спонукати інших до дії, яка не є обов'язковою для виконання, але необхідна для розв'язання проблеми. Мова має починатися з питання про можливість звернення до співрозмовника й обґрунтування причини звернення, містити його суть і передбачає обіцянку певної компенсації. Прохання слід відрізняти від вимоги, що вимовляють у ситуації, коли співробітники через певні причини не виконують обов'язкові для них дії; коли працівників не потрібно інформувати про рішення, а слід закликати до неухильного їх виконання. Мова вимоги категорична, містить дієслова в наказовому способі, слова категоричної оцінки, експресивну лексику.

Пояснення передбачає ситуацію, у якій дано відповідь на запит інформації в разі виникнення помилки або нерозуміння питання. Пояснення не передбачає перерахування необхідних дій.

Завдання інструкції – розв'язати інформаційне утруднення («не знає», «не зрозумів», «не вміє»).

Завдання консультації – пояснити сутність поняття, предмету, процесу людям, які збираються працювати із цими предметами або здійснювати процеси, щоб вони могли свідомо застосовувати у своїй практиці отримані знання.

Оскільки суть менеджменту – це досягнення результату за допомогою інших людей, то необхідно, щоб вони бажали робити те, що від них вимагають. Як свідчить один із постулатів управління, «єдиний спосіб змусити людину зробити щось – це зробити так, щоб вона сама цього забажала». Індивідуальна продуктивність, а також ефективність діяльності організації загалом

знаходяться в безпосередній залежності від ступеня мотивованості працівників. Мотивація може компенсувати багато недоліків інших функцій, наприклад недоліки в плануванні й в організуванні. Однак слабку мотивацію практично неможливо чимось компенсувати.

Якщо розуміти мотивацію як актуалізацію в людині бажання бути та працювати краще, то під час здійснення цієї функції особливе значення мають епідейктичні жанри (комплімент, похвала).

Комплімент – одне з найбільш ефективних засобів спілкування, зокрема й ділового. Позитивні оцінки використовують для поліпшення відносин. Уживаючи в процесі спілкування компліменти, людина тим самим викликає симпатію до себе. У компліменті допустимі суб'єктивні оцінки, які не потребують аргументації, а також відкрите вираження симпатії. В основі механізму дії компліменту лежить психологічний феномен відчуття. Людина повірить у свої здібності, наприклад, у те, що в неї «світла голова» або «золоті руки», якщо їй говорити про це. Комплімент має обов'язково ґрунтуватися на реально існуючих у людини якостях і злегка перебільшувати їх.

На відміну від компліменту, який вимовляє приватна особа, і він визначає його внутрішню оцінку, похвалу вимовляє офіційна особа, людина, якій за статусом належить оцінювати будь-які види діяльності, тому вона обов'язково містить об'єктивну оцінку дій. Тут не має бути очевидних перебільшень. Тому саме похвала є жанром, характерним для роботи менеджера.

Підлеглі відчують потребу в орієнтуванні. Кожному з них важливо знати, що думає керівник про якість його роботи. Оскільки згодом характер і якість роботи змінюються, колишні оцінки припиняють діяти, виникає потреба в нових орієнтирах. Своєчасна похвала – один із найефективніших інструментів зворотного зв'язку між керівником і підлеглим: саме за допомогою похвали найлегше спонукати співробітника вдосконалювати свою професійну майстерність у певному напрямі. Тому найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоби правильно вибрати зміст для похвали. Адже хвалити можна й за дотримання трудового розпорядку, і за підвищення

продуктивності праці, і за кращу якість роботи. Кожна із цих характеристик службової діяльності заслуговує на позитивну оцінку, але хвалити за все відразу не варто, адже якщо начальник хвалить підлеглого щоразу за інший вид роботи, підлеглий припиняє розуміти, що ж він має робити в першу чергу. Тому послідовність у відборі змісту і щирість під час проголошення – найголовніші умови успішності похвали.

У композиції мови похвали зазвичай присутні три мікротеми: загальна оцінка ситуації, своє сприйняття події; інформаційна частина, де повідомляють, за що саме й чому хвалять адресата; емоційний висновок у вигляді оцінки або побажання.

Змістом функції **контролювання** є реалізація дій, які визначено співставленням результатів зі стандартами. Тут можливі різні варіанти.

1. У разі відсутності відхилень або їх наявності в межах допустимого діапазону відпадає власне необхідність у будь-яких додаткових корекційних діях. Однак навіть власне їх відсутність для виконавця важлива, оскільки є показником ефективності його роботи, стимулом фактором заохочення. Якщо робота не містить відхилень від критеріїв оцінки, підсумок підводять у формі похвали.

2. Дії, які потрібні для усунення відхилень, зазвичай спрямовані на приведення параметрів діяльності відповідно до встановлених раніше стандарті. Загальним при цьому є таке правило: чим раніше помічено відхилення, тим менше трудомісткими будуть ці дії й тим вище їх ефективність. Знайдені відхилення можна усунути, якщо сформулювати їх у вигляді критики.

3. Дії, спрямовані на перегляд стандартів і оціночних критеріїв, реалізують у тому випадку, якщо виявлено явну нереалістичність стандартів, неможливість їх досягнення «пересічним працівником». Тут існують психологічні складнощі, адже піти на такого роду дії означає для керівника визнати свої помилки, оскільки він відповідає за існуючу систему стандартів. Найчастіше такого роду дії здійснюють керівники самостійно, однак, якщо їх винесено на обговорення, то найбільше сприятливою виявиться мова-

рефлексія.

4. Дії, що складають основу специфічної «коригувальної поведінки», спрямовані не на виправлення помилки, а на людину. У такому випадку керівник має спиратися на психологічні і, головним чином, індивідуальні особливості виконавців. Найбільше типовий жанр у цій ситуації – обвинувальна промова.

Критика – це виступ, що містить обговорення й оцінку значущої події з метою виявлення й виправлення недоліків. Основне завдання критики – попередження або виправлення помилки. У ній обов'язково має бути повідомлено, кого саме та за що саме критикують. Критика вимагає дотримання принципу «тут і зараз», тобто розмова має відноситися до конкретного вчинку, локалізованого в просторі й часі.

Мова-рефлексія – мова, яка має на меті критичне осмислення зробленого. Ця мова допомагає окремим працівникам і цілим організаціям вийти у своїй роботі на новий якісний рівень і внаслідок цього має важливе значення. Однак, як свідчить практика, її рідко використовують. У кращому випадку власне керівник після роздумів над проблемою роздає чергові розпорядження. Разом із тим участь пересічних працівників у загальному міркуванні щодо діяльності організації дозволяє їм побачити весь процес загалом, осмислити своє місце в ньому, порівняти свої зусилля із зусиллями колег. І це створює сприятливу атмосферу для роботи, сприяє мотивації підлеглих.

Отже, для того щоб у своїй діяльності поєднати вміння управляти й уміння оптимально вибудовувати мову, менеджеру необхідні знання про принципи створення доцільної мови. І в першу чергу потрібні знання про типи промов за метою або способом впливу на співрозмовника.

Інформаційна мова звернена до слухачів, які виявляють інтерес, і її мета – передавання відомостей. Вона дає нові знання, нове уявлення про предмет. У конкретних обставинах мета повідомлення інформації реалізується в різних завданнях, що передбачає різновиди інформаційної мови: повідомлення інформації про себе, повідомлення інформації про предмет або явище

(пояснення), про способи виконання дії (інструкція), про своє бачення проблеми (думка). Предмет інформаційної мови – усе розмаїття навколишнього світу. У роботі менеджера – це відомості про плани організації, способи та методи їх виконання, критерії оцінки роботи, форми контролю, кадрову політику, розподіл прибутку тощо. Основний принцип побудови інформаційної мови – послідовний і зрозумілий виклад змісту.

Епідейктична мова звертається до емоцій людини і ставить за мету збудження конкретного почуття. Предметом епідейктичної мови Аристотель називав прекрасне або ганебне. Прекрасне в людині – це чесноти, позитивні якості, а також добрі справи й досягнення. Таким чином, у промовах, що мають за головну мету зробити приємність адресату, предметом є його гідність, добрі справи й учинки, результати його діянь – усе те, що викликає позитивну оцінку оточуючих і заслуговує на похвалу. Найбільше поширеними різновидами епідейктичної промови в роботі менеджера є привітання, урочисте слово, презентація, вітальне слово, слово у відповідь.

Переконлива мова звертається до світогляду людини і має на меті зміну її поглядів. Тут оратор за допомогою аргументів намагається схилити аудиторію на свій бік у спірному питанні. Предметом будь-якої переконливої мови є суперечність, те, що викликає розбіжності. Переконлива мова має починатися з чіткого формулювання проблеми. Переконання обов'язково має два боки: демонстрацію істинності тези і створення емоційного ставлення до неї, коли людина вірить у правильність сказаного і сприймає його як керівництво до дії. Для цього використовують такі форми впливу, як доказ і навіювання.

Доказ – поняття переважно логічне. Це сукупність логічних прийомів обґрунтування істинності судження за допомогою інших істинних і пов'язаних із ним суджень. Тим самим завдання доказу – знищення усіляких сумнівів у правильності висунутої тези. У процесі побудови доказу використовують раціональні (логічні) аргументи: наукові теорії і гіпотези, факти, статистику. Усі ці аргументи мають витримувати перевірку на істинність, спиратися на знання, складатись із безособових суджень.

Навіювання – поняття переважно психологічне. Це нав'язування готової думки шляхом впливу на підсвідомість. Тим самим завдання навіювання – створити в адресата відчуття добровільності сприйняття чужої думки, його актуальності, привабливості. У процесі побудови навіювання використовують емоційні аргументи: психологічні образи, посилення на авторитети тощо. Ці аргументи побудовані на оцінках і нормах, мають здаватися правдоподібними, спиратися на думки і звертатися до особистості. Усілякі комбінації доказів і навіювання дають нам основу для формування мови-переконання.

Ефективне управлінське спілкування можливе тільки за допомогою прагматично виправданих мовних актів. Прагматично виправдане висловлювання є соціально орієнтованим, особистісно забарвленим, цілеспрямованим, пов'язаним із ситуацією та контекстом спілкування, що й визначає його дієвість. Іншими словами, прагматичний компонент комунікативної компетентності визначає успішність управлінських комунікацій.

Отже, комунікативна компетентність менеджера можна розглядати як здатність особистості менеджера висловлювати свою суб'єктну позицію в умовах професійної комунікації за допомогою реалізації своєї мовної поведінки з метою виконання професійно значущих завдань (організаційних, координаційних, планування та ін.), специфічних для сфери менеджменту.

Література

1. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. Харків, 2019. 69 с.
2. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 208 с.
3. Долинська Л. В., Черевко В. П. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посіб. Київ, 2001. 95 с.