МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

# Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

# кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Іщенко А.С.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**Розвиток управлінського потенціалу керівника соціального закладу**

# Сєвєродонецьк

# 2018

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

(повна назва кафедри)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**до кваліфікаційної магістерської роботи**

**освітньо-кваліфікаційного рівня**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності\_\_\_Менеджмент

(шифр і назва напряму спеціальності)

спеціалізації \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Управління соціальним закладом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

на тему: Розвиток управлінського потенціалу керівника соціального закладу

Виконала: студентка групи Іщенко А.С.

Керівник: д. психол. н., проф.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи:

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент:

к. психол. н., доц

Нормо-контроль:

к. психол. н., доц. Жигаренко І.Є.

Сєвєродонецьк – 2018

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет \_гуманітарних наук, психології та педагогіки

Кафедра \_\_\_\_\_\_\_\_практичної психології та соціальної роботи

Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

Спеціальність \_\_\_Менеджмент\_\_\_\_

(шифр і назваспеціальності)

Спеціалізація Управління соціальним закладом

|  |
| --- |
| **ЗАТВЕРДЖУЮ**  **Завідувачкафедри**  **практичноїпсихології та соціальноїроботи**  **Завацька Н.Є.**  **року** |

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Іщенко Альони Сергіївни**

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Розвиток управлінського потенціалу керівника соціального закладу»**

**Cпец. завдання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Керівникроботи\_\_\_\_**

( прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу

2. Строк подання студентом роботи\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи:*обсяг роботи- 102 сторінки, список використаної літератури – 95 джер., додатки – 1.*

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики; підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми дослідження; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати соціально-психологічну програму тренінгу; визначити ефективність корекційних заходів за допомогою методів математичної статистики.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслеників): *таблиці - 4, рисунки - , схеми -.*

**6. Консультанти розділів роботи:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  консультанта | Підпис, дата | |
| завдання  видав | завдання  прийняв |
| **1.** | Тоба М.В.– д. психол. н., проф., професор кафедри практичної психології та соціальної роботи |  |  |
| **2.** | Тоба М.В.– д. психол. н., проф., професор кафедри практичної психології та соціальної роботи |  |  |
| **3.** | Тоба М.В.– д. психол. н., проф., професор кафедри практичної психології та соціальної роботи |  |  |

7. Дата видачі завдання 11.01.2017р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконання етапів** | **Примітка** |
| 1 | Визначення проблеми дослідження та розроблення плану дипломної роботи | 02.2018р. | 02.2018р. |
| 2 | Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження. | 02.2018р. | 02.2018р. |
| 3 | Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту | 02.-03.2018р. | 02.-03.2018р. |
| 4 | Узагальнення результатів констатувального експерименту | 03.2018р. | 03.2018р. |
| 5 | Розробка програми соціально-психологічного тренінгу | 04.2018р. | 04.2018р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності корекційних заходів | 05.2018р. | 05.2018р. |
| 7 | Підготовка дипломної роботи до захисту та захист дипломної роботи | 06.2018р. | 06.2018р. |

**Студент Іщенко А.С.**

**Керівник роботи проф. Тоба М.В.**

**РЕФЕРАТ**

Текст – 71с. , джерел – 47 , додатків – 1

У дипломній роботі розкрито поняття та визначено роль компетентності та потенціалу керівника в управлінні соціальним закладам. Компетентність працівника соціальної сфери, а особливо керівника установи, визначено найважливішою у роботі з суспільством. Показано, що управлінський потенціал є важливою складовою управління соціальним закладом та побудови структури надання соціальних послуг, а також налагодження атмосфери у трудовому колективі. Визначено, що професійна компетентність як складова професійної культури керівника, основа його професіоналізму й майстерності забезпечує успішність професійного розвитку фахівця та проявляється в різних видах керівної діяльності.

Ключові слова. Компетентність, потенціал, керівник, соціальний заклад, лідерство

**ЗМІСТ**

Вступ

Розділ I. **Формування базових професійних навичок майбутнього керівника як складова розвитку управлінського потенціалу**

1.1 Аналіз базових професійних навичок майбутнього керівника

соціального закладу

1.2. Складові управлінської культури керівника соціальної установи в сучасних умовах

1.3. Професійні навички та якості менеджерів вищого рівня управління

Висновки до розділу I

Розділ I I. РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ - УСПІШНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні соціальним закладом

2.2. Формування управлінського потенціалу керівника соціального закладу

2.3. Умови розвитку управлінського потенціалу майбутнього керівника соціального закладу

2.4. Особливості формування управлінських професійних компетенцій у майбутнього керівника соціального закладу

Висновки до розділу I I

РОЗДІЛ I I I. РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕЦІАЛУ КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

3.1. Управлінський потенціал керівника соціального закладу сьогодні

3.2. Оптимізація управління персоналом організації соціальної сфери

3.3. Сучасні проблеми управління персоналом організації соціальної сфери  
Висновки до розділу I I I

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Додатки

Вступ

**Актуальність теми** дослідження зумовлена тим, що в наш час якісне управління соціальними закладами являється основним індикатором життя, інструментом досягнення соціальної, педагогічної та культурної злагоди, економічного зростання.

В умовах прогресивних змін у суспільстві, докорінно змінюється значущість соціальних установ, розширюється уявлення про зміст та роль управлінської діяльності керівника соціального закладу. Також актуальності набуває проблема професійної (управлінської) компетентності, зі специфікою якої ми можемо ознайомитися в науково-педагогічних дослідженнях і нормативних вимогах до особистості керівника соціальногозакладу та його управлінської діяльності як управлінця-професіонала.

Ми спостерігаємо за трасформацією сучасного суспільства, загалом: соціальна система поступово відходить від ієрархічної структури; з метою удосконалення здійснюється активна взаємодія соціальних закладів, об`єднання в межах інноваційних мереж, обмін досвідом, не лише у рамках міста, району, держави, але і за їх межами. А це свідчить про те, що висуваються нові вимоги до професійних і особистісних якостей майбутнього керівника соціального закладу, його готовності бути формальним та не формальним лідером очолюваного ним колективу.

Соціальна сфера життя суспільства відіграє важливу роль у моральному, педагогічному, соціальному розвитку суспільства, особливо у процесі його інформатизації та глобалізації. Найважливішими цінностями сучасної цивілізації та інформаційного суспільства, заснованого на знаннях, стають навчання та компетенції людей.

Проблема професійної компетентності працівників привертає увагу багатьох вчених, адже вона пов’язана з великими якісними змінами, широкомасштабними інноваціями, що ми спостерігаємо у суспільстві, промисловості, економіці, міжнаціональних відносинах. Наприклад, кілька десятиліть тому, людина протягом тривалого періоду використовувала певний набір знань, умінь та навичок, на сьогодні швидкий та бурхливий розвиток науки і техніки, що супроводжується використанням у всіх сферах людської діяльності інформаційно-комунікаційних технологій, міграційні процеси вимагають формування у випускника вищого навчального закладу наявності не тільки набору певних знань, умінь і навичок, що є основою спеціальності, а й формування також професійно значущих якостей і здатностей особистості.

Професійну компетентність досліджували такі вчені як В. Сластьонін, В. Петрук, О. Коваленко Є. Андрієнко, І. Назарова О. Асмолов і ін. Досліджували у своїх працях проблеми розвитку професійних компетенцій кваліфікованих робітників Л. Сєргєєва, Г. Назаренкова, М. Дьяченко та ін.

В ході випереджального, прискореного, інноваційного розвитку освіти і науки, навчальні заклади України, котрі готують майбутні кадри, на сьогодні не можуть лишатись осторонь, а тому вимагають забезпечення умов для самоствердження, розвитку і самореалізації особистості на протязі всього життя. Новітні зміни та технології від майбутніх фахівців вимагають не тільки освіченості, пошуку, активності, а й відповідальності, самостійності, впевненості, вміння жити і працювати в нових умовах, бути соціально зорієнтованими.

Саме від сформованості професійних компетенцій, рівня підготовки майбутнього фахівця залежить успішне виконання соціального замовлення держави на надання вірних соціальних послуг, обслуговування громадян, соціальний захист, супровід і т.д. .

Мета дослідження полягає в розкритті поняття управлінського потенціалу, аналізу основних навичок керівника соціального закладу, розгляд умов розвитку та формування управлінського потенціалу керівника соціального закладу,визначення ролі управлінського потенціалу керівника соціального закладу в умовах сучасного світу.

Відповідно до мети дослідження нами визначено основні завдання

дослідження:

1. Визначити сутність поняття "управлінський потенціал" та його складових в контексті сучасних досліджень;

2. Проаналізувати сучасний стан формування управлінського потенціалу та вмінь майбутнього керівника соціального закладу.

3. Теоретично обґрунтувати та практично перевірити умови формування професійних знань та вмінь майбутнього керівникка соціального закладу.

4. Розробити модель формування управлінського потенціалу у майбутнього керівників в процесі вивчення літератури.

5. Надати рекомендації щодо управління персоналом організацій соціальної сфери.

Об’єктом дослідження – є формування управлінського потенціалу майбутнього керівника соціального закладу.

Предметом дослідження – є зміст та умови формування управлінського потенціалу майбутнього керівника соціального закладів**.**

Основна гіпотеза полягає у тому, що належність організації до соціальної сфери зумовлює специфіку управління її персоналом.

Основними методами дослідження є теоретичні методи: метод системно-структурного аналізу наукової літератури та проблемно-цільовий метод, які дали змогу показати розвиток соціально-педагогічної думки з досліджуваної проблеми; емпіричні методи.

Розділ I. Формування базових професійних навичок майбутнього керівника як складова розвитку управлінського потенціалу

* 1. Аналіз базових професійних навичок майбутнього керівника соціального закладу.

Головною характеристикою ХХІ століття на сучасному етапі суспільного розвитку стає визначення світовою спільнотою гуманістичного спрямування суспільства, його інтеграція та розвиток, перехід від управління за інтуіцією до наукового управління, яке стало потужним важелем у розвитку усіх сфер суспільства. Адже розвиток сучасного суспільства спирається на освіту, що вважається основою прогресу людства. А це сприяє висуванню принципово нових вимог до всіх її структур, зокрема до керівника освітнього соціального закладу.

Центральною фігурою управління соціальним закладом є керівник з його правом приймати те чи інше управлінське рішення.

Як відомо, сутність роботи керівника полягає в перетворенні зовнішнього завдання закладу у внутрішню мету, а потім перетворення цієї мети в зовнішні завдання для співробітників закладу. Конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та забезпечення якості освіти залежить саме від керівника та його професійної компетентності.

Соціально-економічні умови розвитку держави, що ми в останній час спостерігаємо в країні, та інноваційні процеси зумовлюють необхідність випереджального розвитку соціальної та освітньої галузі, модернізації управління соціальними закладами, якою передбачено «підвищення компетентності управлінців усіх рівнів» [1 с.288-289], а також принципово змінюють суть і механізми людської взаємодії, пріоритети життєвих цінностей та ідеалів, філософію і психологію освіти, роль особистості у суспільстві.

Згідно науково-технічного прогресу, висуваються нові вимоги до рівня

професійної кваліфікації, компетентності та управлінської культури керівних кадрів. Сформульовано стратегічні завдання для формування високої кваліфікаційної майстерності керівників на державному рівні, забезпечення професійної самореалізації особистості, визначено основні шляхи, напрями реформування професійної освіти такі, як «розробка професіограм для різних груп професій на рівні досягнень науково-технічного прогресу та складання відповідних кваліфікаційних характеристик» [2, с.4].

Управлінська діяльність як засіб впливу на суб’єктів процесу надання послуг, збереження специфіки закладу, його розвиток удосконалення, колектив навчально-виховного закладу в цілому з метою впорядкування є беззаперечною. Підтримку режиму функціонування, збереження відповідної структури навчального закладу, реалізацію державних і регіональних програм розвитку освітньої сфери і мети діяльності системи освіти забезпечує кваліфікована реалізація управлінських функцій.

На сьогодні, недостатньо вивчена проблема управлінсько-педагогічної підготовки у вітчизняному педагогічному досвіді. Тому особливе значення для дослідження мають праці В. Беспалько Ю. Бабанського, С. Батишева, Б.Гершунського П. Гальперіна, Ю. Петрова, Н. Тализіної та ін., в яких розкриваються різні аспекти професійної підготовки фахівців. Аналіз теорій управління з метою визначення ролі і місця, що відводяться в них управлінню кар’єрою керівника, показує, що досить глибоко це питання розроблене в галузях економіки, менеджменту, соціології, психології, в літературі з управління персоналом [3].

Аналіз праць з проблеми компетентності (А. Бронська, Т. Гайворонська, І. Зязюн, М. Євтух, А. Маркова, В. Куніцина, Є. Табакова) дозволяє нам розглядати компетенцію як якість особистості, її установки, професійні, педагогічні й психологічні знання і уміння [4,5,6].

Як зазначає С. Клепко у своїх працях, компетентність з’являється внаслідок обізнаності з певною системою фактів, яка передбачає вербальне та невербальне осягнення факту, предмета, яке (осягнення) ми можемо назвати голографічним [7, c. 4].

У сучасній вітчизняній науці професійна компетентність соціального працівника визначається як складна багаторівнева стійка структура психічних рис, що формується внаслідок інтеграції досвіду, теоретичних знань, практичних умінь, значущих для викладача особистісних якостей і має окреслені суттєві ознаки (мобільність, гнучкість і критичність мислення) (С. Демченко) [8, с. 10]; інтегративна якість фахівця, який виявляє готовність до ефективної професійної діяльності (Ю. Пінчук) [9, с. 6]. Форма виконання керівником своєї професійної діяльності, яка зумовлена глибокими знаннями ним властивостей предметів (людина, колектив, група), що змінюються, вільним володінням змістом своєї праці (види діяльності і дії, професійно педагогічні функції, за допомогою яких ці функції реалізуються), а також відповідністю цієї праці професійно важливим якостям самої людини (Є. Павлютенков, В. Крижко) [10, с. 12].

Підкреслимо, що більшість вчених розглядають «компетентність» як оцінну категорію, що характеризує людину як суб’єкта діяльності, її здатності до успішного виконання своїх завдань та повноважень. Протягом десяти років в українській соціології та педагогіці ми спостерігаємо спробу наблизитися до адекватного розуміння термінів «компетенція» й «компетентність». Компетенція визначалася як «загальна здатність, що базується на досвіді, знаннях, цінностях, здібностях, набутих в процесі навчання. Отже, поняття компетентності не зводиться тільки до знань і навичок, а належить до сфери складних умінь і якостей особистості» [28]. При розгляді фахових компетенцій саме як здатності фахівця відповідної кваліфікації та профілю до здійснення конкретного виду діяльності, яка ґрунтується на певному обсягу знань, умінь та навичок і окреслена колом його функціональних обов’язків, стає очевидним, що ця категорія суттєво відрізняється своєю специфікою від традиційних стандартів освіти [29; 30]. Науковці [31] зазначають, що особливої уваги у процесі розвитку здатності особистості до майбутньої професійної діяльності потребує формування базових професійних компетенцій у процесі вивчення фундаментальних дисциплін. Ці компетенції за своєю сутністю є основою фаху (фахові), центральними та основоутворюючими у структурі яких, згідно із класифікацією І. Бабина, ми визначаємо спеціальні [29].

Здійснення контрольних функцій, організація навчально-виховного процесу, розподіл функціональних обов’язків між членами колективу не можливі без відповідного створення умов праці, визначення місця і функцій кожного педагогічного працівника, що реалізовується за допомогою управління [11].

Отже, ми можемо сказати, що побудова організації процесу надання послуг будь-якого соціального закладу залежить від компетенції керівника.

Поняття компетенція (від лат. Competentia) – це відповідність та спільне досягнення, сукупність повноважень (прав, обов’язків) керівника, що визначені не тільки нормами права, а й нормами моралі.

Управлінська компетентність включає складові елементи, що є взаємозалежними, невід’ємними, та які підсилюють існування один одного.

Зміст управлінської компетентності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу складає:

Загальнокультурна компетентність - містить етичну, духовну, країнознавчу, полікультурну, екологічну, мовну, комунікативну, ілокутивну, лінгвокультурну, валеологічну, здоров’язберігаючу, життєтворчу компетенції.

Загальнонаукова компетентність - розглядаємо через реалізацію аналітичної компетенції, компетенції саморозвитку та самоосвіти, прогностичної, дослідницької, інтелектуально-творчої компетенції, компетенції продуктивної діяльності, пізнавально-інтелектуальної, андрагогічної, дискурсивної компетенції.

Соціальна компетентність - відноситься організаторська, корпоративна, життєва, конфліктологічна, організаційно-комунікативна, стратегічна, етнопсихологічна, психологічна, соціокультурна, емоційно-вольова, ситуаційна компетенції.

Професійно-педагогічна компетентність - реалізовується через загальногалузеву компетенцію, освітню, предметну, предметно-методичну,

діагностичну, навчальну, творчу, дидактичну, оцінно-контрольну, функціональну, трудову компетенції.

Інформаційно-правова - базується на інформаційно-комунікаційній, інформаційній, правовій, етично-правовій, громадянській, технологічній компетенції.

Поняття «управління» тісно пов’язане із поняттям «управлінська праця». Під «управлінською працею» ми розуміємо професійну діяльність керівних осіб сфери управління освітою, що має два напрями:

* керівництво підзвітними та підпорядкованими інституціями;
* спроможність прийняття законних, обдуманих, справедливих та раціональних управлінських рішень.

Професійна компетентність сучасного кваліфікованого фахівця в сучасній науковій літературі є складним багатокомпонентним поняттям, яке характеризується з точки зору кількох наукових підходів: діяльнісного, професійного, контекстно-інформаційного, соціокультурного, комунікативного та психологічного. Кожний із вище зазначених підходів не вичерпує наукового аналізу проблеми професійної компетентності повністю, а тому всі ці підходи знаходяться у взаємодії один з іншим і взаємодоповнюють один одного.

Сучасний стан розвитку суспільства вимагає від соціально- педагогічної та психологічної науки розв’язання складних завдань, спрямованих на розробку засобів, що сприяють розвитку майбутніх професіоналів. Процес підготовки майбутнього фахівця ми розглядаємо не як традиційну форму навчання, а як особистісний розвиток.

Сучасний стан розвитку суспільства вимагає від соціально- педагогічної та психологічної науки розв’язання складних завдань, спрямованих на розробку засобів, що сприяють розвитку майбутніх професіоналів. Процес підготовки майбутнього фахівця ми розглядаємо не як традиційну форму навчання, а як особистісний розвиток.

Отже, немає єдиного підходу до визначення поняття компетенції, компетентності та їх статусу стосовно один одного.

* 1. Складові управлінської культури керівника соціальної установи в сучасних умовах

Поняття управлінської культури тісно пов'язане з поняттям культури в цілому. Звертає на себе увагу той факт, що даний термін може трактуватися дуже широко. В контексті управлінських аспектів культура постає, перш за все, як сукупність цінностей, знань, умінь і норм поведінки керівників організацій, представників органів державної, регіональної та муніципальної влади. Відповідно до цієї логіки, управлінська культура являє собою сукупність цінностей, знань, умінь, відносин і норм поведінки, які використовуються в процесі управління соціальними системами і організаціями.

Одне з визначень управлінської культури інтерпретує її як елемент культури взагалі, і як елемент «культури, пов'язаної зі свідомою діяльністю громадських інститутів і окремих індивідів, спрямованої на регулювання стихійних і усвідомлених, об'єктивних і суб'єктивних почав, доцільне впорядкування суспільних відносин» [32]. Виходячи з цього, під управлінською культурою розуміють ступінь відповідності управлінських дій поточним і довгостроковим завданням розвитку суспільства. Залежно від того, наскільки діяльність керівника відповідає вимогам суспільства, нормам моралі і моральності, встановленим в суспільстві нормам, кажуть про управлінської культури високого або низького рівня, розвиненою або нерозвиненою, ефективної або неефективної і т.д.

Управлінська та організаційна культура мають багато спільного як з точки зору визначення даних термінів, так і з позицій аналізу містяться в них елементів. Це пов'язано з тим, що організаційна культура є об'єктом управління в організації. У той же час організаційну культуру не можна в повному розумінні вважати елементом управлінської культури, так само як невірно і зворотне твердження. Звісно ж, що дані феномени мають поле перетину смислів поряд зі специфічною сферою, властивої кожному з них. Для того, щоб зрозуміти суть взаємин даних понять, розглянемо елементи управлінської культури.

До основних елементів управлінської культури відносяться:

- управлінські знання, вміння і навички, а також відповідна самооцінка керівника, вміння керувати настроєм, емоціями. Наприклад, одним з найважливіших критеріїв при відборі кандидатів на керівну посаду є досвід роботи в подібній сфері, витримка, здатність спокійно реагувати на провокації;

- етика і етикет керівника. Наприклад, керівник освітньої організації навряд чи може дозволити собі бути "Стівом Джобсом" в поведінці. У більшості випадків ми зустрічаємо в його особі співробітника,

що віддає перевагу офіційний стиль в одязі. Етику керівника ми пов'язуємо з тим, наскільки шанобливо ставиться до особистості працівника, чи виконує дані їм обіцянки, лає чи підлеглих у присутності третіх осіб, може бути несправедливим і ін .;

- суспільні відносини, перш за все, управлінські та організаційні, в яких матеріалізуються норми, цінності суспільства та організації і які в процесі соціалізації особистості стають надбанням культури кожного. Наприклад, управлінська культура в школі може виражатися в тому, яким чином декларуються стандарти діяльності вчителів, чи існує взаимооценка в діяльності співробітників, чи присутній система стягнень тих працівників, які не виконують встановлені вимоги, і ін .;

- організація робочого місця керівника і співробітників;

- ступінь прийняття цінностей організації, встановлених суспільством культурних норм і ін. Не випадково тому стверджується, що політична, правова, загальна культура є видами управлінської культури.

Проаналізувавши основні компоненти управлінської культури, можна зробити висновок, що управлінська культура - це інтегративне комплексне поняття. Це система ділових, професійних і особистісних якостей керівника, які виявляються важливими для успішної реалізації адміністративних і соціально-психологічних функцій управління, а також комплекс заходів управлінського впливу, спрямованих на формування розвинутої організаційної культури організації.

Корінна модернізація управління соціальними закладами припускає оновлення діяльності керівників. Виконуючи в багаторівневій системі управління закладами ключову роль і знаходячись в центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень, керівники соціальних установ координують, направляють, спонукають до діяльності і мотивують працю соціологів, психологів, педагогів.

Сьогодні не можна керувати закладами соціального характеру, спираючись тільки на свій особистий досвід. Необхідні глибокі знання в області теорії соціального управління, використання досягнень соціально-педагогічної і психологічної науки.

Керівник соціальної установи – це не тільки посада, але і образ мислення, діяльності, життя. Керівник – творець конкретної ділової ситуації. Він не чекає, коли хтось створить йому сприятливі умови для його діяльності, а створює ці умови сам.

Ефективність управління закладом підвищуватиметься, якщо її директор знає вимоги, що пред'являються до нього, і прагне до самовдосконалення з метою розвитку тих особистих якостей, які необхідні сучасному керівникові.

У структурі організаторської діяльності керівника важливе місце займає мотивація майбутньої діяльності, інструктаж, формування переконаності в необхідності виконання деякого доручення, забезпечення єдності дій персоналу і підконтрольних колективів, надання безпосередньої допомоги в процесі виконання роботи, вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності. Організаторська діяльність керівника включає і таку необхідну дію, як оцінка ходу і результатів конкретної справи. Вона також направлена також на формування соціологічного колективу однодумців. У цій роботі особливу роль відіграють особисті якості керівника - його професіоналізм, загальна і соціально-педагогічна культура, зацікавленість в справах установи, працівників і вихованців, уміння ставити завдання і добиватися їх вирішення.

Одним з показників організаторської культури керівника є його уміння раціонально розподіляти час - свій і своїх підлеглих. Важливо мати на увазі, що керівник закладу окрім адміністративних функцій здійснює і соціально-педагогічну діяльність, будучи частиною одного х підрозділів соціальної установи. Основний час директора займає адміністративна робота, але його соціально-педагогічна діяльність має бути прикладом для всіх інших працівників. Ця обставина вимагає значних витрат на підготовку до заходів, читання нової психолого-педагогічної літератури. Раціональне використання часу виступає як найважливіша основа наукової організації праці працівника, керівника установи.

Ефективність управлінської діяльності керівника також багато в чому залежить від доцільності, чіткості і раціональності розподілу обов'язків представників адміністрації соціальної установи.

Велике значення в діяльності професійного керівника мають чинники досвіду, уміння імпровізувати в своїй діяльності, знаходити творчі і оптимальні рішення, адаптуватися до будь-яких змін.

Існує загальний перелік особистих характеристик керівника, який сприяє ефективності його роботи. До їх числа відносяться:

* домінантність;
* упевненість в собі;
* емоційна врівноваженість;
* креативність;
* відповідальність;
* незалежність;
* товариськість.

Основними в роботі керівника соціальної установи є методи стимулювання. При цьому особливу роль відіграє соціальне і моральне стимулювання, використання методів переконання.

Слід зазначити, що немає і не може бути якихось абсолютних, універсальних методів керівництва, придатних, так би мовити, на всі випадки життя, що безвідмовно діють в будь-яких ситуаціях.

Таким чином, в сучасних умовах тільки системний, комплексний підхід дозволяє успішно управляти соціальною установою, забезпечувати високу ефективність надання послуг та обслуговування, реалізацію намічених цілей.

Ряд вимог до управлінської культури керівника закладу є загальним, характерним для всіх моделей. Незалежно від моделі соціальної установи його керівникові важливо:

* знати концептуальні основи і уявлення про можливі траєкторії побудови моделей соціальних закладів, наявний досвід в області реструктуризації;
* уміти аналізувати ці знання і творчо «заломлювати» їх, виходячи з власних умов;
* уміти усвідомлено вибирати оптимальну модель, здійснювати її проектування, що пов'язане з освоєнням основ стратегічного планування.

Ефективне застосування керівником нових методів управління дозволить йому:

* розуміти нові якості управління як узгодженість, цілеспрямованість, демократичність (відповідальність за узгоджений результат при свободі вибору індивідуальних способів його досягнення кожним суб'єктом) управління, а також його суспільний характер; саме стратегічний підхід керівника може допомогти школі гнучко і максимально безболісно реагувати на зміни зовнішнього середовища і умов функціонування;
* уміти орієнтуватися в законодавчих актах, в юридичних особливостях зміни статусу установи і, відповідно засновницьких документів, нормативної бази, з правової точки зору грамотно проводити можливі кардинальні кадрові рішення і за потреби будувати договірні стосунки з різними партнерами;
* знати основи управління інноваціями, мотивування діяльності, управління людськими ресурсами, психології ухвалення управлінських рішень, володіти сформованою комунікативною культурою – все це пов'язано з інноваційним характером модернізації;
* добре орієнтуватися в змінах змісту соціології, сучасних методичних підходах і соціально-пелагогічних технологіях, уміти критично відбирати і адаптувати їх до умов своєї установи.

Керівник повинен володіти високим управлінським потенціалом. Йому треба бути лідером в повному розумінні цього слова: уміти спілкуватися, спонукати працівників до творчої діяльності; відзначати і оцінювати кожне досягнення підлеглого; знаходити вихід з конфліктних ситуацій, бути гранично об'єктивним незалежно від своїх симпатій; підбирати і навчати працівників; уміти підкорятися і дотримувати субординацію; майстерно вести ділові переговори.

На підставі вищесказаного можна зробити висновок, що управлінська компетентність керівника соціальної установи в сучасних умовах включає три основні складові: професійно-управлінську культуру, професійно-педагогічну культуру і етично-моральну культуру.

* 1. Професійні навички та якості менеджерів вищого рівня управління.

Багато сфер діяльності залежить від керівника закладу. Звідси зрозуміло, що для процвітання установи необхідний професійний керівник, який має ряд професійних якостей та навичок. Задля визначення найголовніших рис, важливих для сучасного менеджера вищого рівня управління, використовується оцінка його ділових якостей [23].

Менеджер у сучасному розумінні — фахівець, який організовує, налагоджує конкретну діяльність підлеглих йому працівників і одночасно сам виконує певний обсяг управлінських функцій.

Менеджери – керівники, які є професіоналами своєї справи в управлінні людьми, відповідальні за результат від зусиль людей, котрі працюють на нього. Нинішні менеджери стикаються з низкою різноманітних ситуацій. Звичайний виконавець працює 60 годин на тиждень, працює задля виконання великого обсягу замовлень за робочий день; також він стикається зі складностями, внаслідок глобалізації; конкуренції; тиску збоку керівництва та інше. Зміни ходу праці, зриви, проблеми ускладнюють ще більше. Робота менеджера є непередбачуваною роботою, вона інколи вимагає креативності, тобто робота менеджера не вкладається в один напрям, а потребує конкретних навичок [24].

Якості менеджера – це стійкі характеристики, що впливають на управлінську діяльність. Це складні в психологічному плані освіти, які залежать від таких факторів: характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібності, умов діяльності. Талант менеджера визначається психологічними якостями, які є саме професійно важливими. Найважливішим є: самокритичність; контакт; вибірковість; цілеспрямованість; гнучкість; працездатність; самостійність; дисциплінованість; ініціативність [25].

Взагалі із праць вчених про менеджмент зустрічається ряд вчених, які досліджують менеджерів та їх якості, потенціал яких залежить від того наскільки менеджер вміє передбачити ситуацію, розрахувати результат, щоб уникнути ризики. Найбільш важливою якістю є стійкість в стресовій ситуації. Стійкість до стресів – це здатність боротися з сильними негативними емоціями, які впливають на психічний стан, оскільки робота менеджера відбувається в умовах саме психічного навантаження [26]. Тож, в ринкових умовах, менеджери повинні мати такі навички: вміти планувати, управляти, організовувати працю; вміти і знати, як застосовувати технологію роботи; вміти застосовувати особливості організації, у якій вони працюють.

Отже, можемо дійти висновку, що менеджер – найважливіша людина в організації, тому що його рішення впливають на весь процес праці, керівник має забезпечити до роботи основну стратегію і тактику, тож він повинен мати всі якості та навичками керівника для того щоб організація працювали ефективно і ,насамперед, прибутково [27].

Основними напрямами професійної діяльності спеціаліста з менеджменту є організаційно-управлінська, адміністративно-господарська, інформаційно-аналітична, маркетингова та економічна діяльність. З часом за умов набуття відповідного досвіду цей фахівець може адаптуватися до таких напрямів професійної діяльності, як обліково-контрольна, координаційна, освітня, науково-дослідницька, зовнішньоекономічна тощо[33].

Без менеджерів сьогодні не обійтися як виробництву, так і невиробничій сфері і, особливо, бізнесу, що все більше поширюється в Україні. Менеджер — такий важливий чинник будь-якої справи, як і засоби виробництва, кошти, матеріали, робітники тощо, а за великим рахунком — це на сьогодні основний чинник виробництва. Особливістю такого чинника є його динамічність, інтуїція, тип мислення, сума знань, організаторський талант, здібність працювати з людьми. Чим вище рівень підготовки менеджера, тим більше підстав мати ефективне виробництво, підприємництво. Таким чином, наявність досвідчених менеджерів стає вирішальним чинником економіки [34].

Одна з найважливіших характеристик ідеального менеджера — його професійна обізнаність. Високо цінуються також збалансовані здібності такого фахівця, його ентузіазм, здатність до творчості, а інколи — і до чорнової роботи, гнучкість мислення. Але треба розуміти, що менеджера здебільшого цінують не за знання, а за конкретні дії та їх результат.

Тому він повинен:

• навчитися управляти людьми;

• ввічливо та запобігливо ставитися до своїх працівників, всебічно вивчати їх характер, поведінку, працю, дотепність, особисте життя тощо;

• бути дуже уважним до своїх слів і висловлювань, ніколи незаслужено не нарікати на своїх підлеглих і колег;

• в оцінці предметів, людей дотримуватися виваженості, об'єктивності, критикувати тільки за справу;

• позбавлятися від непридатних працівників;

• намагатися працьовитістю та кмітливістю заслужити гарну оцінку з боку свого безпосереднього керівника;

• постійно займатися самоосвітою, вивчати практичний досвід колег;

• виробляти у собі здатність розмірковувати, вміти логічно мислити;

• бути спостережливим;

• уміти аналізувати з олівцем у руках діяльність організації;

• бути у курсі подій і проблем, які існують в організації та оточують її;

• уміти розвивати та поглиблювати знання в усьому, що стосується безпосередньої роботи;

• виявляти ініціативу, не боятися відповідальності;

• уміти аналізувати свої помилки, а коли треба — і визнавати їх;

• уміти активно захищати свої погляди, бути впевненим у своїх переконаннях;

• зберігати почуття шани, відстоювати гідність;

• подавати особистий приклад;

• не звертати уваги — і своєї, і підлеглих — на дрібниці;

• мати гарну виправку, витримку, характеризуватися чітким мовленням, бездоганною поведінкою [35].

Важливе значення для менеджера має такі особистісні риси, як впевненість у собі, пов' язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення.

Учені в галузі психології управління наводять практичні рекомендації щодо формування у менеджерів навичок впевненості у собі. Основними з них є такі: необхідність уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

Спеціалістами з управління менеджмент розглядається як мистецтво організовувати процес і керувати людьми, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших . Виходячи з такого розуміння, можна сказати, що менеджер - це людина, яка вміє досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджером називають також особу, яка реалізує діяльність управління і виконує в зв'язку з цим роль керівника, що відповідає конкретній посаді в організації та якою визначається його службова поведінка.

Висновки до розділу I.

Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Він підбирає, розставляє і використовує персонал за своїм розумінням. Високопрофесійний менеджер оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий — ще більш слабкими підлеглими. І як результат — перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом — до збитковості, а потім — банкрутства. Знаючий свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації.

Будучи довіреною особою власника майна, менеджер втілює його завдання (директиви) у конкретні дії , але у той же час в якості лідера колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує двоєдину задачу — задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність.

Поняття "менеджер" не завжди має однаковий зміст, тому є ще менеджери загального керівництва, лінійні й функціональні, і при тому на різних рівнях управління організації.

Управляти - значить вести підприємство до його мети, витягаючи максимум можливості з наявних ресурсів. Керування фірмою вимагає дотримання певної технології розробки, прийняття й реалізації рішень. Фахівцям нового часу необхідне глибокі знання по менеджменті. Тому правильна організація праці менеджера дуже важливо. Праця менеджерів повинен бути організований так, щоб втрати робочого часу були мінімальні. Однак ефективність праці повинна сполучатися з дотриманням норм керованості, норм умов праці й раціональним плануванням робочого дня.

Важливими в управлінні є особистісні, психологічні якості керівника. Якості ідеального керівника будуть відрізнятися в залежності від того, про який керівній ланці йде мова. Приміром, керівник нижчої ланки повинен бути гарним організатором, а керівник вищої ланки зобов’язаний бути стратегом. Загалом можна виділити такі основні якості класного керівника:

1. Високі моральні принципи. Керівник тільки тоді зможе повноцінно керувати командою, коли буде шанованою людиною. Недотримання моральних норм, нечесність, основні якості руководителянесправедливость, агресивність будуть перешкодою до того, щоб члени робочого колективу з повагою ставилися до свого начальника.
2. Інтерес і увагу до людей. Іноді люди готові пережити важкі для підприємства дні, не звільняючись, тільки тому, що там до них добре ставляться.
3. Психологічне і фізичне здоров’я. Постійні стреси і завантаженість вимагають хорошої фізичної і психічної форми.
4. Віра в себе, висока самооцінка.
5. Оптимізм. Начальник повинен вірити в успіх справи, якою він керує, і вселяти цю віру в серця підлеглих.

Розділ 2. Розвиток управлінського потенціалу - успішне функціонування соціального закладу.

2.1. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні закладом.

Сучасні умови управління  потребують пошуку нових та вдосконалення існуючих форм, методів і технологій управління  соціальними закладами. В умовах жорсткої конкуренції керівники закладів постійно шукають шляхи, що ведуть до стабільного і стійкого положення установ, прагнучи до досягнення лідируючих позицій. Це і оновлення видів послуг, розробка, і освоєння нових технологій, збільшення ефективності надання послуг. Це і підвищення виробничої, творчої віддачі, активності персоналу при зменшені чисельності працівників і покращенні продуктивності праці. Саме на управлінцях усіх рівнів лежить задача  зробити все можливе для створення  відповідного варіанту майбутнього і вжити заходи по запобіганню невдач. Теперішній  час – це  час глибоких перетворень у всіх сферах життя суспільства, що потребує пристосування установ до принципово нових умов життєдіяльності суспільства .

      Одна із сучасних концепцій стратегічного управління - ресурсний  підхід – де на першому місці є вивчення внутрішніх можливостей закладу. Автори даної концепції стверджують про наявність ключових  компетенцій, тобто  унікальних ресурсах – знаннях, кваліфікації  та вміннях, - завдяки  котрим установи можуть надавати усе коло потреб.. У літературі по управлінню знаннями ресурсний підхід отримав назву  «концепції інтелектуального потенціалу закладу» [14].

       Базовим для цієї категорії служить термін «потенція». Потенція - (potentіa - сила) - прихована можливість, здатність, сила, що може  виявитися при відомих умовах [15, с. 485].

Взагалі потенціал – сукупність можливостей у будь-якій області для досягнення певних цілей. Багатогранність поняття «потенціал» пояснюється різноманіттям об'єктів, до яких воно застосовується . Головне, що поєднує різні потенціали, полягає в тому, що практично всі вони містять якусь сукупність можливостей або здатностей у тій області, де застосовується те, або інше визначення. Необхідно відзначити, що в більшості визначень вказується, що вся сукупність наявних можливостей спрямована на досягнення будь-яких певних цілей.

Трактування поняття «управлінський потенціал» є неоднозначним. Так В.С. Ткач зазначає, що «сутність управлінського потенціалу полягає в максимальній можливості стосовно вживання прогресивних теоретичних напрацювань у сфері керівництва [36].

А.В. Шегда визначає управлінський потенціал як «сукупність усіх наявних ресурсів, що використовує фірма». [37]. Головними складовими управлінського потенціалу автор вважає кадри і техніку управління.

На думку М.Г. Акулової, «управлінський потенціал» це здатність окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства [38].

Управлінський потенціал соціального закладу є найважливішим внутрішнім ресурсом, який здатний створювати нові конкурентні переваги для установи та характеризує в сукупності рівень професійно-кваліфікаційного розвитку працівників апарату управління, їх творчі можливості та організаційну спроможність забезпечити управлінську діяльність.

Управлінський потенціал - це потенційна здатність управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали та організаційну спроможність з метою досягнення сталого та ефективного функціонування підприємства.

Таке визначення потенціалу має важливий зміст, оскільки відображає не тільки вплив знань, навичок, але й творчих можливостей та організаційної спроможності керівників на ефективність функціонування підприємства.

Оскільки спрямування управлінського потенціалу на досягнення ефективності функціонування підприємства залежить від професіоналізму управлінського персоналу, його компетентності, то розглянемо детальніше їх сутність. Професіоналізм управлінської діяльності є головною умовою н ефективності. Суть професіоналізації управління полягає в оволодінні керівниками глибокими фаховими знаннями, практичними навичками управлінської майстерності, формуванні готовності до ефективної і результативної управлінської діяльності, умінні швидко й правильно орієнтуватися в конкретній ситуації, прогнозувати розвиток подій, планувати свою діяльність. Тобто дедалі більшого значення набувають інтелектуальні та соціально-психологічні якості людини. Тому компетентність як ознака професіоналізму стає важливою рисою сучасного управління.  
Більшість дослідників ототожнює компетентність зі знаннями, авторитетністю, вміннями та здібностями особистості. Доволі близьким до поняття "компетентність" є поняття "компетенція". Однак компетентність - це особистісна риса, а компетенція — це коло питань, у яких особа достатньо обізнана, або здатність виконувати будь-яке завдання чи робити що-небудь. Крім того, розрізняють також компетенцію та вміння.

Уміння - це дія у специфічній ситуації.

Це прояв компетенції або здібності загальнішої підготовленості до дії або можливості виконувати дії у специфічній ситуації. Проте тільки вміння підлягають спостереженню, а компетенція — це те, що породжує вміння.

Формування і використання управлінського потенціалу установ соціального забезпечення та обслуговування доцільно розглядати в тісному взаємозв'язку, як дві складові єдиної системи.

Так, використання управлінського потенціалу керівника соціального закладу - це постійний процес влучення виявленій: компетентностей керівництва з метою досягнення сталого та ефективного розвитку підприємства.

Формування управлінського потенціалу керівника установи передбачає створення та удосконалення компетентностей персоналу для досягнення шлей діяльності закладу та успішного його функціонування. Формування управлінського потенціалу установи є важливим напрямом його стратегії. Воно передбачає створення та удосконалення системи ресурсів і компетенцій у такий спосіб, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні цілей діяльності підприємства.

Отже, організаційна спроможність керівництва пов'язана із наявністю та використанням соціально-психологічної компетентності (здатності до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, вміння інтуїтивно приймати відповідні рішення в умовах дефіциту інформації, часу та наявності ораторських, комунікативних здібностей, вміння працювати "в команді", готовності до співпраці та вирішення конфліктів), які сприяють повній реалізації потенційних можливостей керівництва з метою ефективного управління підприємствами. Тому набути організаторської спроможності доволі складно, оскільки неможливо всебічно пояснити, як розвивати інтуїцію, як досягти певного рівня комунікабельності, як стати вольовим, як вірити у свої сили та створити сприятливий клімат в організації. Таку соціально-психологічну компетентність можна продемонструвати лише особистим прикладом - власною поведінкою. Однак для цього необхідно досягти певного ступеня соціальної та особистісної зрілості.

З точки зору системного підходу заклад складається з двох підсистем, які відрізняються своїм функціональним призначенням: керівної та керуючої. Якщо розглядати потенціал закладу, то в ньому також слід відокремлювати виробничий потенціал, який характеризує здатність керівної підсистеми надавати послуги, та управлінський потенціал, який створює передумови для формування та ефективного використання виробничого потенціалу.

Безумовно, ведуча роль у структурі потенціалу закладу належить управлінському потенціалу, оскільки саме він забезпечує взаємозв’язок установи з зовнішнім середовищем і забезпечує узгоджену діяльність усіх підрозділів усередині соціального закладу. Категорія «управлінський потенціал» складна і неоднозначна. Більшість досліджень цієї категорії здійснюється в галузях психологічних та соціальних наук. При цьому автори звертають увагу лише на потенційні можливості управлінських працівників, які є активною складовою управлінського потенціалу. Так  у дисертаційному дослідженні на здобуття ступеню кандидата психологічних наук  [16] розглянуто управлінський потенціал особистості, під яким автор розуміє "можливості й здатності особистості вирішувати завдання в області керування й організації діяльності інших людей". Крім здатностей автор включає в поняття управлінського потенціалу ще й певні якості й уміння. У дисертації на здобуття ступеню кандидата соціологічних наук  [17]  управлінський потенціал визначається як "вся сукупність ділових і особистісних якостей, і можливостей керівника, які можуть бути наведені в дію й використані для рішення управлінських завдань, і досягнення поставлених цілей".

На мій погляд  управлінський потенціал соціального закладу слід розглядати не тільки  по відношенню до можливостей певної посадової особи, але й як найважливіший внутрішній ресурс установи , здатний надавати організації нові умови праці та діяльності. Управлінський  потенціал закладу характеризує в сукупності склад, рівень кваліфікації працівників апарату управління, рівень методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності. Управлінський потенціал у більшій мірі залежить від  інтелектуального потенціалу  організації, тобто від сукупності інтелектуальних здібностей працівників та можливості їх розкриття і використання.

     Отже, успішне функціонування соціальної установи, її діяльність залежить від багатьох факторів, але головним є людський. Ефективне використання потенціалу робітників, його постійний розвиток можливий лише при наявності відповідної вимогам сучасності системи управління важливою характеристикою якої має бути управлінський потенціал закладу. Ця категорія потребує особливого  ретельного дослідження.  Специфічність проблем у суспільстві змушує розробляти й впроваджувати спеціальні методи та технології виявлення й розвитку управлінського потенціалу в рамках власної установи чи її підрозділу.  На мій погляд, дослідження управлінського потенціалу, яке полягає у визначенні найбільш ефективних методів його формування і розвитку , є актуальною теоретичною й практичною проблемою сучасної соціальної науки.

2.2. Формування управлінського потенціалу керівника соціального закладу.

Управлінський, особливо кадрово-управлінський чинник організації роботи установи завжди належав до вирішальних. Його значення істотно зростає на перехідних періодах соціально-економічного розвитку і тим більше у кризових ситуаціях, коли потрібно освоювати нові підходи до організації управління й надання послуг, які б відповідали умовам не лише сьогодення, а й майбутнього. Надзвичайно важливим для оптимізації кадрово-управлінського потенціалу закладу є поступальне вирішення проблеми його формування та підвищення ефективності використання на новітніх засадах. Це обумовлюється розвитком науково-технічного прогресу та структурними змінами в економіці.

Актуальність дослідження даної проблеми полягає в тому, що в сучасних умовах розвитку суспільства вирішальним чинником розвитку сфери надання послуг і перебудови суспільних відносин залишається людина, вплив людського чинника на здійснення ефективної соціально-забузпечувальної діяльності є надзвичайно високим, тому виникає необхідність у з'ясуванні суті управлінського потенціалу закладів соціального забезпечення як визначальної та рушійної сили соціальних перетворень. Управлінський потенціал соціальних закладів складають навики, вміння, досвід його керівників, що разом із наявним ресурсним забезпеченням управлінського процесу забезпечують ефективне функціонування системи управління закладів та створення сприятливих передумов формування і прийняття оптимальних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей розвитку. В умовах кризових явищ в економіці на управлінський персонал соціальних установ покладається вирішення завдання пошуку шляхів виходу із кризових явищ та обґрунтування заходів практичного вирішення завдань.

Кожне управлінське рішення асоціюється з рішеннями і діями окремого керівника, тому впровадження сучасних практик управління персоналом дасть змогу вдосконалювати потенціал надання послуг, зокрема, забезпечить підвищення рівня їх професіоналізму та відповідальності. Зростання уваги до управлінського потенціалу визначається тим, що саме від керівника будь-якого рівня, стилю його керівництва багато у чому залежать ефективність і продуктивність праці не тільки окремого працівника, а й усього колективу. Отже, від керівника, від типу його поведінки, уміння керувати залежить досягнення як коротко- , так і довгострокових цілей.

В сучасних умовах управлінський персонал більшості керівників установ різних типів можна визначити як «заморожені можливості», що характеризують невикористанні резерви існуючого потенціалу. Такий стан свідчить про те, що управлінський потенціал не використовується максимально можливо, головним чином в силу таких обставин: недостатній рівень навиків, знань, професіоналізму для прийняття управлінських рішень; недостатньо розвинуті механізми мотивації; неналежна увага щодо вирішення питань формування культурного середовища у соціальних закладах та етичних норм поведінки.

Вирішення зазначених проблем вимагає, насамперед, з'ясування елементів управлінського потенціалу, а саме виділення організаційно-управлінської та індивідуально-особистісної складових, цілеспрямована дія на які є умовою успішного розвитку закладу і залежить від таких положень:

1) налаштування до роботи, що визначається такими характеристиками: порівняльна схильність до вирішення зовнішніх (внутрішніх) проблем; орієнтація на майбутнє; готовність ризикувати; модель дійсності, характерна для певного керівника, яка визначає його розуміння найважливіших чинників успіху; цінності, норми й особисті цілі керівника;

2) повноваження, які характеризуються наступним: чинність влади в посадовій ієрархії установи; амбітність та схильність до використання влади; компетенція: досвід, здібності, навики, особисті якості; уміння вирішувати проблеми; стиль управління;

3) можливості, які визначаються такими характеристиками: особиста працездатність; стиль роботи.

Серед вище перелічених елементів управлінського потенціалу вирішальну роль відіграє стиль управління, під яким розуміють сукупність методів, підходів, які застосовують менеджери в системі управління своїми підлеглими при виконанні своїх функціональних обов’язків. Стиль управління проявляється під впливом культури управління, цілей і методів, що застосовуються на практиці роботи, з урахуванням етичних норм, прагнення виконувати поставлені завдання якісно й професійно. Однак, слід зазначити, що саме культурі управління не приділяється належна увага. Відсутність зацікавленості у роботі і її результатах спричинює велику кількість проблем, прикладом яких може бути відсутність інноваційного клімату в організації.

Підвищення ефективності використання управлінського потенціалу установ передбачає застосування розробленого для кожного окремого закладу комплексу рекомендацій, основними положеннями якої є: ефективне планування людських ресурсів для забезпечення потреби у кадрах, зокрема, управлінських; успішний рекрутинг — професійний добір персоналу, що включає пошук, відбір і залучення на роботу досвідчених спеціалістів; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар’єри, забезпечення їх безперервного навчання; впровадження реінжинірингу — перепроектування існуючих господарських процесів з використанням найновітніших досягнень та тенденцій розвитку, що супроводжується інноваційними процесами в управлінні персоналом.

Отже, належним чином організовані процеси планування управлінського персоналу, його добір, навчання та розвиток, оцінювання та преміювання здатні створювати креативну атмосферу та підвищувати ефективність роботи як окремого структурного підрозділу, так і підприємства в цілому.

Процес формування управлінського потенціалу можна розділити на декілька етапів. У кожному конкретному випадку, порядок їх здійснення, тривалість кожного етапу можуть відрізнятися у часі, але охарактеризувати їх можна наступним чином.

Наслідком перших двох етапів є корегування організаційних комунікацій і можлива зміна інформаційного простору. Для здійснення нових функцій менеджеру необхідна інформація, а її отримання пов’язане з новими контактами, які можуть змінити систему комунікацій що склалася на певному підприємстві.

Вимоги до інформації, що висуваються на різних етапах формування управлінського потенціалу, а також тип і характер інформації, що підтримує цей процес, можуть бути різними. Так, на першому етапі, при постановці цілей, ведучу роль грають дані зовнішнього характеру: тенденції розвитку економіки в цілому і конкретних ринків, стан конкурентного середовища і динаміка платоспроможного попиту тощо. Інформація внутрішнього характеру: дані про стан виробничого і кадрового потенціалів, якості продукції тощо, особливо важливі при виробленні критеріїв оцінки ступені досягнення цілей.

Другий етап, коли відбувається розподіл функцій і повноважень в системі управління, також не може здійснюватися без інформаційної підтримки. Кожна ланка системи управління одержує не тільки визначений баланс повноважень і відповідальності, але й інформаційних потоків і ролей в інформаційній системі організації. Аналіз розподілу функцій, повноважень і відповідальності повинен виявити носіїв потенціалу управлінської дії, осіб, що здійснюють найістотніший вплив на всі аспекти діяльності організації. Зосередження потенціалу реакції спостерігається на вищому рівні управління у організацій, що мають централізовану систему управління. При цьому потенціал реакції розрізнений по функціональних областях: постачання, виробництво, збут і маркетинг, фінанси, кадри тощо.

Третій етап формально закріплює інформаційні ролі за ланками системи управління, що повинно частково формалізувати інформаційну систему організації. Цей етап полягає в створенні системи внутрішнього і зовнішнього документообігу, який повинен підтримувати систему розробки та ухвалення управлінських рішень.

На четвертому етапі відбувається збагачення інформаційної системи новими показниками, що характеризують діяльність організації в цілому та окремих її ланок. Наприклад, підприємство торгівлі, що функціонує в рухомому конкурентному середовищу, повинно особливу увагу приділяти асортименту продукції. В цьому випадку, такі показники, як частка новинок в загальному обсязі збуту продукції є для нього надзвичайно важливими для оцінки гнучкості і пристосовності до ринкових змін.

На п’ятому етапі здійснюється доповнення створеної інформаційної системи новими показниками.

Це показники ефективності та результативності, окупності науково-практичних досліджень та розробок.

Найприйнятнішим концептуальним підходом до визначення використання управлінського потенціалу є той, який припускає прибуткову реалізацію не тільки раніше набутих професійних, творчих здібностей менеджерів, але і певні дії по їх постійному вдосконаленню і розвитку. Плідність такого підходу полягає в тому, що він ставить вживання управлінського потенціалу в пряму залежність від рівня і характеру управління цим процесом.

Таким чином, основною проблемою стійкого розвитку підприємства, зокрема малого, залишається проведення ефективної кадрової політики, спрямованої на пріоритетне інвестування в розвиток управлінського потенціалу підприємства.

Розвиток управлінського потенціалу пропоную здійснювати поетапно – розвиваючи та розкриваючи у керівників його структурні компоненти (ДОДАТОК А. табл. 1).

Крім цього, можна запропонувати наступні шляхи розвитку управлінського потенціалу: проведення тренінгів; відвідування семінарів; навчально-ознайомчі візити; надання консультацій експертами; навчання на робочому місці; створення і підтримка діяльності експертних, координаційних, дорадчих і робочих груп; проведення досліджень; конференції, “круглі столи”. Періодичність проведення заходів визначається внутрішніми стандартами підприємства або за потребою.

* 1. . Умови розвитку управлінського потенціалу майбутнього керівника соціального закладу.

Сучасний ефективний менеджер повинен володіти певними якостями, які діляться на чотири групи: професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціальнопсихологічні та моральні.

Загалом, як відомо з теорії та практики управлінської науки, успіх організації діяльності соціального закладу багато у чому залежить від професійних здібностей менеджера, його здатності реалізувати свій управлінський потенціал повною мірою. Необхідність розвитку управлінського потенціалу майбутніх менеджерів обумовлена соціальними й економічними факторами, динамізмом змін у різних сферах бізнесу та підприємництва, які потребують фахівців із відповідними вміннями щодо управління процесами згідно з новими підходами.

Професійні інтереси людини відображають його основні емоційні потреби та свідчать про загальні життєві установки. Вибираючи професію, людина визначає для себе не тільки вид діяльності, але і відповідний їй спосіб життя, соціальні ролі і способи регуляції поведінки. Тому тести визначення професійних інтересів можна використовувати не тільки для вузьких завдань відбору, але і для отримання іншої цінної інформації про особу. Методики, призначені для діагностики мотивів, інтересів, професійних схильностей, установок та ін., як правило, є хорошим інструментом діагностики.

Розвиток – одна з фундаментальних філософських і наукових категорій.

Серед аспектів поняття «розвиток» виділяють такі: в основі розвитку лежить інноваційний процес – процес створення й засвоєння новацій, тобто процес руху до нового стану, причому не випадкового, а об’єктивно необхідного. У словнику Ожегова міститься таке визначення: «Розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старої якості до нової, від простого до складного, від нижчого до вищого» [12, с. 572].

Розвиток управлінського потенціалу в процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів, в першу чергу, передбачає корегування компонентів навчальновиховного процесу й системи взаємодії його суб’єктів з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності тих, хто навчається на кожному етапі. Загалом, самостійна пізнавальна діяльність як об’єкт педагогічних досліджень є актуальною у двох аспектах. По-перше, це самостійна робота як форма активізації самостійної навчально-пізнавальної діяльності, що впливає на: зміцнення знань, мотивацію навчання, розвиток професійних умінь, навичок, пізнавальних здібностей. Крім того, така форма навчальної діяльності зумовлює потребу ефективно підвищувати свій освітній рівень, що є актуальним у нашому дослідженні. По-друге, організація самостійної навчально-пізнавальної діяльності зумовлює її ефективність і полягає в реалізації головних педагогічних засад, а саме: професійна спрямованість навчального матеріалу; проблемність змісту навчання, організація педагогічної взаємодії в різних навчальних системах; використання різноманітних дидактичних технологій – від традиційних до інноваційних та інформаційних; відповідність принципам навчання [39].

Таким чином, сьогодні нові цілі і завдання управлінської освіти потребують детального дослідження змісту професійної підготовки майбутніх менеджерів. Адже, організація професійної підготовки майбутнього менеджера має:

− враховувати соціально-економічні умови, в яких він діятиме; − ґрунтуватися на засадах розширення теоретичних знань у всіх аспектах його майбутньої професійно-управлінської діяльності;

− передбачати формування професійних умінь та навичок відповідно до особливостей об’єкту управлінського процесу;

− базуватися на принципах гармонійного розвитку особистості майбутнього менеджера як суб’єкта педагогічного процесу.

Особливого значення набуває використання інноваційних підходів до розвитку управлінського потенціалу майбутнього менеджера. Розвиток управлінського потенціалу в процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів, в першу чергу, передбачає корегування компонентів навчальновиховного процесу й системи взаємодії його суб’єктів з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності тих, хто навчається на кожному етапі.

Основними умовами розвитку професійної компетентності майбутніх

керівників є:

1. Організаційно-управлінські (навчальний план, семестрові графіки, складання розкладу, вироблення критеріїв визначення рівня компетентності, матеріально-технічне оснащення освітнього процесу).

2. Навчально-методичні (відбір змісту занять, інтеграція різних курсів, виділення провідних ідей).

3. Технологічні (контрольно-оціночні, організація активних форм навчання, визначення груп умінь входять у компетентність, використання інноваційних технологій).

4. Психолого-педагогічні (здійснення діагностики розвитку студентів, система стимулювання мотивації навчання, визначення критеріїв компетентності).

Отже, виходячи зі сказаного вище, ми можемо зробити висновок, що розвиток не просто еквівалент зміни, а скоріше поступальний рух, що виникає як взаємодія характерних рис й оточуючого середовища.

Здатність керівника до засвоєння морального, соціального, професійного досвіду, перетворення абстрактної можливості на реальне володіння професійним, моральним, соціальним статусом, якостями та функціями є одним із основних чинників розвитку особистості керівника.

Виявляється це в процесі самоутвердження і утвердження особистості як суб’єкта управлінської діяльності. Цей нерівномірний і поступальний процес починається з елементарного самовизначення, орієнтації переважно на зовнішні регулятори, а з часом виходить на рівень саморегуляції, самовияву, самоактуалізації. Протягом життя будь-якій людині доводиться вирішувати завдання трьох видів: 1) професійні - безпосередньо спрямовані на виконання завдань, що по- ставлені перед фахівцем як професіоналом; 2) соціально- виробничі - пов'язані з діяльністю у сфері виробничих відносин у колективі; 3) соціально- побутові - виникають у повсякденному житті та пов'язані з відпочинком, родинним спілкуванням, фізичним і культурним розвитком тощо і можуть вплинути на якість виконання фахівцем соціально- виробничих і професійних задач. За ознакою рівня складності розрізняють три класи задач професійної діяльності майбутніх фахівців: стереотипні, діагностичні та евристичні, яким відповідають різні рівні сформованості знань, умінь і навичок студентів [13].

Таким чином, виникає потреба в удосконаленні навчального процесу у вищій школі з метою цілеспрямованого формування і підвищення рівня професійної компетентності майбутніх керівників, що уможливиться, на нашу думку, за рахунок використання засобів інтерактивних технологій під час вивчення студентами фахових дисциплін. Такий підхід сприятиме набуттю студентами усвідомлених знань (а не зазубрюванню необхідних визначень), формуванню у студентів досвіду виконання певних професійних дій (завдяки використанню фахово-ситуативних моделей на заняттях), обміну цим досвідом шляхом інтерактивної взаємодії, апробації сформованих умінь і навичок в умовах виконання практичних завдань професійного спрямування. Відтак актуалізується обґрунтування педагогічних умов застосування засобів

інтерактивних технологій у процесі формування професійної компетентності майбутніх керівників.

На сучасному етапі розвитку держави «уміння управляти» займає особливе місце в житті людей. Дослідник Герберт А. Саймон зауважив, що управління – це знання про те, як маніпулювати іншими людьми, – як примусити їх зробити те, що вам потрібно, але управління не може існувати поза мораллю. Тому особливо гостро постало питання про рівень професіоналізму керівників навчальних закладів, їхні особистісні та професійні якості, моральні цінності, культуру мислення, вміння вести за собою людей. Якщо керівник прагне до самовдосконалення з метою розвитку тих особистісних якостей, які необхідні сучасному керівникові та знає які пред'являються до нього вимоги, то ефективність управління навчальним закладом буде підвищуватися.

На сучасному етапі розвитку суспільства існує об’єктивна потреба в сприянні особистісному розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів їх особистісних та професійних якостей як неодмінній умові їх професійного вдосконалення, визначення провідних соціально-психологічних механізмів й умов, що ініціюють особистісний розвиток управлінців на різних етапах їх професійної діяльності.

Зміст теоретичної готовності фахівця нерідко розуміється лише як певна сукупність психолого-педагогічних і спеціальних знань. Але формування знань - не самоціль. Знання, що лежать в структурі досвіду фахівця мертвим вантажем, не будучи до того ж зведеними в систему, залишаються нікому не потрібним надбанням. Ось чому необхідно звернення до форм прояву теоретичної готовності. Такою є теоретична діяльність, у свою чергу виявляється в узагальненому умінні педагогічно мислити, що передбачає наявність у фахівця аналітичних, прогностичних, проективних, а також рефлексивних умінь.

Зміст практичної готовності фахівця виражається у зовнішніх (предметних) уміннях, тобто діях, які можна спостерігати. До них відносяться організаторські та комунікативні вміння. Організаторська діяльність педагога забезпечує залучення учнів до різних види діяльності та організацію діяльності колективу, що перетворює його із об'єкта в суб'єкт виховання. До організаторських вмінь відносять мобілізаційні, інформаційні, розвиваючі і орієнтовані.

Одним з основних завдань системи післядипломної педагогічної освіти, щодо освіти директорів соціальних закладів є надання знань керівникам освіти як менеджерам-фахівцям у галузі управління, що оцінюються лише за їх компетентністю та професійними здібностями.

Таким чином, через розвиток особистісних і професійних якостей, через набуття професійних знань і вмінь, придбання позитивного педагогічного досвіду, виконання спеціальних функцій, формування індивідуального стилю керівництва, розвиток морально-етичної культури відбувається процес професійного становлення менеджера соціального закладу.

Розвиток завжди пов’язаний з потенціалом, оскільки розвиток це розгортання внутрішніх властивостей об’єкту. Управлінський потенціал відображає ще нереалізовані можливості, які є на шляху подальшого розвитку установи, тобто на шляху позитивних його перетворень. Реалізація управлінського потенціалу можлива на основі продуманої стратегії управління соціально-економічними процесами, а також шляхом оперативного соціального управління, що забезпечує вирішення нагальних проблем, більш повне задоволення потреб менеджерів, досягнення загальних цілей членів колективу. Отже, успішне функціонування закладу, його спектру послуг залежить від багатьох факторів, але головним є людський. Ефективне використання потенціалу персоналу, його постійний розвиток можливий лише при наявності відповідної вимогам сучасності системи управління такою важливою характеристикою як управлінський потенціал керівника соціального закладу.

Висновки до розділу II

Діяльність керівника сучасного соціального закладу все більше набуває про­фесійного характеру, тобто потребує використання фахових знань і вмінь не тільки з соціології,: а й з психології, економіки, менеджменту, педагогіки тощо. Від професіоналізму керівника багато в чому залежить успішний розвиток закладу, його конкурентоспроможність і авторитет. Професіоналізм керівника є запорукою працездатності колективу.

Сучасний характер суспільного розвитку вису­ває до керівника більш значущі вимоги. Усі нові тенденції громадського життя зробили його роботу незрівнянно більш складною і відповідальною. Підвищились і вимоги до цієї посади.

Сутнісними характеристиками безперервної освіти керівника є гнучкість, розмаїтість, до­ступність у часі й просторі. Найважливішим завданням самонавчання керівників повинно стати не тільки засвоєння фахових знань і поглиблення професійної компе­тентності, але й постійний розви­ток управлінських якостей. Існу­ючий досвід свідчить про те, що не можна володіти цими якостями відразу, поглиблення їх може від­буватися протягом досить тривало­го часу, при чергуванні періодів навчання та практичної діяльності.

Керівник сучасного соціального закладу - цен­тральна фігура всього процесу надання соціальних послуг. Він по­винен уміти розв'язувати різноманітні управлінські проблеми, уміти не тільки керувати освітнім за­кладом із сталими традиціями та укладом, але й переводити його на якісно новий рівень, що потребує спеціальних знань теорії та практики управління, певних особистісних якостей. Дуже важливі особистісні якості керівника соціального закладу, які забезпечують мотиваційне управлін­ня. Керівник освітнього закладу - це не тільки посада, але й професія.

Визначено, що у літературі виділяється дев'ять значимих психологічних характеристик особистості менеджера: визначеність; усвідомленість; цілеспрямованість; вибірковість; тактовність; дієвість; вимогливість; критичність; відповідальність.

Різноманітні вимоги до спеціальної компетенції менеджерів становлять дві групи. Перша група: розуміння природи управлінської роботи й процесів управління та здатність мислити масштабно, перспективно, тобто знання та уміння менеджерів, що необхідні для виконання професійної роботи менеджера. Друга група: уміння працювати з людьми; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, уміння робити правильний вибір, підвищувати кваліфікацію. Поняття «потенціал особистості» розуміється як орієнтація на особовий аспект – рівень розвитку здібностей, освоєння професійної діяльності і вдосконалення в ній. Категорія «управлінський потенціал» особистості трактується як ресурс управлінських можливостей людини, здатність конкретної людини до здійснення управлінських дій, управлінської діяльності в цілому. Управлінський потенціал визначається як сукупність ділових і особистісних якостей та можливостей керівника, які можуть бути приведені в дію й використані для вирішення управлінських завдань, досягнення поставлених цілей. До складових управлінського потенціалу відносять певний рівень розвитку мотивації, інтелекту, креативності, наявність комунікативних та організаційних здібностей, асертивність, інтернальність.

2.4. Особливості формування управлінських професійних компетенцій у майбутнього керівника соціального закладу

Пріоритетним завданням сучасної системи соціального захисту – є підготовка кваліфікованого та відповідального фахівця, який не лише володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, але й може практично застосувати їх для успішного досягнення поставленої мети. За таких умов якісна професійна освіта має забезпечувати формування сукупності інтегрованих знань, умінь та якостей особистості - професійну компетентність фахівця. Тому актуальною є проблема формування професійної компетентності майбутніх фахівців, зокрема менеджерів соціальної роботи.

Зміни соціально-економічних умов, що відбулися у суспільстві призвели до прогресивних перетворень у системі професійної освіти. Однією з особливостей сучасного етапу розвитку соціології є підготовка менеджерів соціальної роботи.

В умовах розширення функцій соціальних систем, орієнтації соціології на гуманізацію і професійно-особистісний розвиток суб’єктів соціологічних систем, найбільш затребуваними в соціальному закладі є не просто висококваліфіковані працівник, а фахівці, здатні досліджувати процес, планувати стратегії і тактики розвитку соціального закладу та шляхи особистісно-професійного розвитку клієнтів, ухвалювати самостійні рішення, здійснювати корегувальну і контрольно-оцінюючу діяльність.

Сучасний керівник соціального закладу повинен мати такі якості особистості як готовність до безперервного розвитку, креативність, здібність до взаємодії, мобільність, аналітичні, прогностичні та інші здібності.

Особливу роль в процесі навчання студентів магістратури за спеціальністю «Управління соціальним закладом» відіграє управлінськопедагогічна та соціальна підготовка, що передбачає оволодіння обсягом знань з управління, соціології, економіки, психології, педагогіки. В умовах інноваційного розвитку суспільства, необхідності впровадження управлінських механізмів в соціальну практику проблема управлінської підготовки стає особливо актуальною. У зв’язку з цим зростає інтерес до проблеми управлінсько-педагогічної підготовки, адже управлінсько-соціальна діяльність керівників соціальних закладів дозволяє забезпечити підвищення якості надання соціальних послуг, організувати такий процес навчання і виховання, при якому досягається найбільша його ефективність.

Отже, постає питання формування професійної компетентності у підготовці керівника закладу освіти, здатного відповідати на сучасні запити суспільства в галузі освітнього менеджменту. Л. Даниленко, Л. Карамушка вбачають у професійній компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей.

Відповідно авторами визначені такі компоненти професійної компетентності керівника ЗНЗ:

- знання, необхідні для педагогічної спеціальності або посади; - уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально- посадових обов’язків; - професійні, ділові та особистісно

- значущі якості, що сприяють всебічній реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов’язків;

- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;

- мотивація професійної діяльності [40].

Професійну компетентність керівника соціального закладу В. Маслов розглядає як систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичних і технологічних умінь, необхідних особистості для виконання посадовофункціональних обов’язків, а також відповідні моральні й психологічні якості. З цих позицій дослідник кожну функцію управлінської діяльності керівника соціального закладу визначає певним обсягом знань та класифікує таким чином: методологічні, нормативні, загальнотеоретичні (соціальні,психолого-педагогічні), організаційно-методичні, конкретно-посадові [41].

Т. Сорочан вбачає змістову сутність професіоналізму управлінської діяльності керівника соціального закладу у таких компетенціях:

- функціональна компетенція, що полягає у відтворенні традиційного для соціального закладу управлінського циклу та володінні вміннями здійснювати управлінські функції;

- соціальна компетенція, що полягає в управлінні закладомяк соціальною системою;

- соціально-економічна компетенція, що полягає в управлінні соціальним закладом в умовах ринкових відносин, оволодінні менеджментом і маркетингом в соціології;

- інноваційна компетенція, що полягає у спрямованості на розвиток соціологічної системи соціальної установи шляхом опанування інновацій;

- фасилітативна компетенція, що полягає у спрямуванні творчої діяльності соціальних працівників на створення оригінальної соціальної практики [42].

Компетенція - це сукупність взаємозв'язаних якостей особи (знань, умінь, способів діяльності, досвіду), відчужена, наперед задана соціальна вимога (норма) до освітньої підготовки особи, яка необхідна для її якісної продуктивної діяльності в певній сфері [43, с. 141].

Компетентність – це інтегративна характеристика особи, що відображає готовність і здатність людини мобілізувати набуті знання, вміння, досвід і способи діяльності та поведінки для ефективного вирішення завдань, які виникають перед нею в процесі діяльності. Компетентність означає стійку здатність до діяльності зі знанням справи, що включає: глибоке розуміння суті виконуваних задач і проблем, що розв'язуються; знання досвіду, що наявний у даній галузі, активне володіння його кращими досягненнями; уміння вибирати засоби і способи дії, адекватні конкретним обставинам; почуття відповідальності за досягнуті результати; здатність учитися на помилках і вносити корективи в процесі досягнення цілей [44].

Сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями. Керівнику освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг освітньо-виховного процесу і ухвалювати управлінські рішення на основі даних моніторингу.

Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсіс вважають, що сучасному керівникові необхідні: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички керівника, здатність формувати колектив [45, с. 63].

Спеціальні дослідження свідчать про те, що професійні уміння керівника соціального закладу мають багато загального з уміннями педагога, але при цьому мають і свої специфічні відмінності, які визначаються переважно особливостями функцій керівника. При цьому уміння розглядається як компонент діяльності, в якому втілюються знання і навички. В порівнянні з навичками, вважає В.О. Сластьонін, уміння мають велику рухливість, носять свідомий характер виконання дії з можливістю переходу в творчість [46, с. 21].

Ефективність діяльності керівника соціального закладу забезпечується не тільки управлінським, але й, значною мірою, рівнем розвитку процесуального компоненту. Ми вважаємо, що вже в стінах вищого педагогічного навчального закладу під час навчання в магістратурі майбутній керівник повинен оволодіти системою психологічних і практичних дій, професійними уміннями, які необхідні для доцільної регуляції його діяльності.

В умовах переходу країни до ринкових стосунків основоположною складовою існування соціальних закладів, є рівень кваліфікації керівних кадрів. Назріла необхідність зміни поглядів на процес підготовки керівників соціальних закладів, а також на технологію підвищення кваліфікації працюючих керівників в нових соціально-економічних умовах.

Така необхідність обумовлена наступними чинниками:

- зростанням самостійності, автономії соціального закладу;

-зростанням відповідальності соціальних закладів перед споживачами освітніх послуг – населенням;

- забезпечення якості соціальних послуг.

До теперішнього часу удосконалення підготовки керівника слідувало за зміною роботи соціального закладу. В результаті мала місце невідповідність між рівнем підготовки спеціалістів і вимогами соціальних закладів.

Практикою доведено, що система надання соціальних послуг тільки тоді виправдовує соціальні очікування, коли забезпечує створення умов для «випереджаючого» формування готовності майбутнього керівника до професійної діяльності. Учені справедливо пов’язують резерви підвищення якості надання соціальних послуг з рішенням стратегічних проблем системи підготовки і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Нині вчені вважають за необхідне здійснити перехід від одностороннього відображення особистості керівника, тобто виключно його професійних знань і умінь, до опису його особистості як професіонала. Особистісна позиція керівника закладу надання соціальних послуг, його професійні знання і уміння повинні формуватися на якісно новому рівні. В основі діяльності майбутнього керівника повинна лежати складна система його професійних і особистісних установок, стереотипів. При цьому важливо націлити всю роботу на корегування або вдосконалення професійно значущих переконань і ціннісних орієнтацій майбутнього керівника.

РОЗДІЛ 3. Роль управлінського потенціалу керівника соціального закладу на сучасному етапі розвитку українського суспільства.

3.1. Управлінський потенціал керівника соціального закладу сьогодні.

Сьогодення характеризується масштабними суспільними трансформаціями, про що свідчить швидкість змін (те, що здавалося непорушним, складалося роками, десятиріччями, а інколи і століттями, раптом радикально змінюється протягом декількох місяців, а то й днів); їх глибина (зрушення спостерігаються у всіх верствах і прошарках суспільства); географічні масштаби (важко назвати країну, яка не була б залучена до виру змін) [18].

У зв’язку з цим, на думку Е. Тофлера (американського футуролога й публіциста), суспільство охоплює невідомий раніше психологічний стан, який за ступенем впливу дорівнює хворобі й називається «футурошоком», або «шоком майбутнього». Він характеризується втратою почуття реальності, вміння орієнтуватися в житті [19], й позначається на всіх сферах життєдіяльності взагалі й на управлінні зокрема. Зміст управлінської діяльності набуває нового контексту, актуалізується лідерство як «вищий еволюційний та якісний рівень управління» [20, с. 21].

С.  Калашнікова зазначає, що у своїй еволюції «управління як вид професійної діяльності пройшло три етапи розвитку: від адміністрування через менеджмент до лідерства» [20,с. 41] . У сенсі лідерства управління набуває нового наповнення, оскільки для ведення до визначеної мети застосовуються крім класичних інструментів менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, координація), ще й принципово нові – бачення (одкровення), надихання (натхнення) та власний приклад.

Роль лідерства в соціальних закладах широко досліджувалась науковцями. Наприклад, Фуллан та Харгрівз (Fullan and Hargreaves) запропонували своє бачення культури соціальних установ, шкіл і питань, пов’язаних зі змінами. Серджованні (Sergiovanni, 1992) надав альтернативне бачення впливу лідерства, соціальної культури та позитивних взаємовідносин. Проведені дослідження показали, що роль керівника-лідера в соціальних закладах важко переоцінити. Воно проявляється через констатацію принципово інших моделей поведінки, технологій, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності.

Цікаво! На думку дослідників Цунь-ян Сай та Сара Йик, як правило, до категорії лідерів належать 3–5% співробітників, які знаходяться на всіх рівнях організаційної ієрархії [20, с.40].

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію,міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об’єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків так і більше можливостей.

Розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, реалізації адміністративної реформи, визначення нового курсу розвитку Української держави є стратегічного умовою належного врядування в Україні. Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих.

Державні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу.

Значення керівника-лідера для розвитку навчального закладу (соціального закладу) визнано і в Україні. У 2015 році в Києві започатковано конкурсний відбір на заміщення вакантних посад директорів шкіл у місті Києві головною метою якого є: «широке залучення громадськості, самоврядних органів міста, науковців і досвідчених педагогів до виявлення справжніх лідерів, професіоналів, які зможуть очолити столичні навчальні заклади і реалізувати поставлені амбітні освітні завдання» [21].

Виникає питання: якими ознаками характеризується особистість справжнього лідера, як виявити та реалізувати управлінський потенціал? Критерії оцінки лідерства за В. Татенко [21, с.161-166] наведені нижче.

Лідерство керівника соціальногозакладу проявляється у:

Прагненні вести за собою: лідер не тільки направляє і веде своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

Мотивації першості: для того, щоб стати лідером не достатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

Впливовості: щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не отри- мана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

Зануреності й закоханості у свою справу: лідер уміє витримати межу між своїм покликанням і різними захопленнями. Для лідера «мотив діяльності відповідає самій діяльності».

Компетентності й креативності: лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі та використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань і ситуацій.

Психологічній надійності: здатність підтримувати необхідний рівень «Я хочу», «Я можу» і «Я повинен» у різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності.

Адекватній самооцінці і саморегуляції: у лідерів здебільшого поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей і цілей. «Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших».

Самовдосконаленні: справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички.

Розвиток лідерського потенціалу – це підвищення ступеня розвитку індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових, які відбивають як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу відбувається за умови сполучення потенційних ресурсів і можливостей керівника та потреб (особливостей) соціального закладу, в якому він працює (або планує працювати).

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів, які широко апробовані у Європейському союзі. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищої керівної ланки державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ. Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого реформування інституту публічної служби.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу як умови належного врядування на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів.

В Україні запроваджено та успішно реалізується низка програм для керівників середньої та вищої ланки державної служби спрямованих на розвиток лідерства. Стратегічною метою цих програм є розвиток лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам вищого корпусу державної служби для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв’язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції. Розробка та впровадження програми розвитку лідерства пов’язані з визнанням провідної ролі керівників вищої ланки в системі державного управління, їхнього впливу на реалізацію реформ, зокрема професіоналізації державної служби. Державні службовці вищого корпусу мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою. Впровадження таких програм відповідає потребам вдосконалення системи та процедур управління людськими ресурсами на державній службі, в тому числі, вищими керівними кадрами. Вони покликані надавати допомогу керівникам, розвивати їхні компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом та підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу.

Сьогодні також йдеться про розвиток організацій-лідерів спроможних відповідати викликам часу, спроможним діяти по-новому, відповідно до нових цінностей. Такі зміни потребують не лише зміни управлінських підходів та процесів, але і суттєвих культурних трансформацій, визнання нових цінностей та способів співпраці. Організації-лідери неможливі без своїх працівниківлідерів, тож ключовою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства в організації. Мова не про одноосібне лідерство чи вроджені властивості, а про корпоративне лідерство спільноти керівників, незалежно від сфери діяльності чи рівня посади. Розвиток лідерства на державній службі так само стосується керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на державній службі.

На кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстракції, а стандарт поведінки, який вважається за взірець та очікується на практиці. Тому лідерство – це те чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при відборі на керівні посади, так і у процесі реалізації посадових обов’язків. Відтак, лідерство є ціннісним феноменом, тобто виявленням певних цінностей як фундаментальної основи життєдіяльності людей. Цінності передаються в процесі комунікації на різних рівнях. Поведінка керівника є демонстрацією тих цінностей, які утворюють основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визнання спільних цінностей в колективі, у команді, є тією рушійною силою, яка дозволяє будувати ефективні моделі лідерства, розвивати бачення на стратегії діяльності у системі державної служби, що стане запорукою побудови ефективної держави в Україні.

Важливим інструментом у напрямку розвитку державної служби як умови належного врядування в Україні є розроблення профіля компетенцій лідерства. Він визначає необхідні навички, якими має володіти державний службовець аби здійснювати належне врядування, яке б забезпечувало розвиток професійної державної служби. Профілі компетенцій лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при доборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Профілі компетенцій лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців: для визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації.

Профіль компетенцій лідерства описує навички, здібності та компетенції, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним лідером у своїй організації. Він не включає вузько-професійні, галузеві чи технічні компетенції, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності. Профіль визначає бажаний набір компетенцій, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому усіма державними службовцями, що займають посади керівників.

Успіх державних інституцій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Основними критеріями розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність загальних рамок / основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства. При цьому варто виходити із того, що лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство – це вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, практивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо Визначення та розвиток компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження як сьогодні, так і у майбутньому є запорукою ефективної діяльності органів державної влади та основою для професійного розвитку керівників на державній службі.

Профілі компетенцій лідерства повинні обов’язково враховувати національні особливості та потреби, місцевий контекст. Чимало компетенцій лідерства, визначених в різних країнах, є досить схожими, незважаючи на типи організацій, де їх використовують. Однак відрізняє їх контекст, в межах якого ці компетенції визначено. Так, значущим для органів державної влади є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу», наданням економічних та соціальних послуг громадянам. Це накладає відповідний відбиток і на профілі компетенцій. Функції державних службовців також залежать і від загальної системи врядування. При розробленні профілів компетенцій лідерства в Україні проводилося відповідне дослідження для того, аби врахувати національну специфіку та потреби.

Як правило, ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх управлінських рівнів в межах організації, однак компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій на різних рівнях. Наприклад, комунікаційні навички потрібні для всіх, однак ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, котрий організовує роботу спеціалістів, значно відрізняються від тих навичок, які потрібні заступникові міністра для надання стратегічних рекомендацій міністрові щодо конкретного напряму дій. Враховуючи це, даний проект профілів компетенцій лідерства розрахований на три рівні компетенцій для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та базового рівня керівників.

Відтак ключовими групами компетенцій лідерів на державній службі в Україні визначені наступні:

Орієнтація на результат – це спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов’язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

Аналітичне мислення – це здатність об’єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв’язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв’язання проблем. Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв’язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв’язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальність за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Керівники на державній службі в Україні відіграють важливу роль у скеровуванні та впровадженні реформи державної служби . Саме тому важливо, аби на державній службі були можливості для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів. Загалом, система державної служби має підтримувати розвиток керівників відповідно до компетенцій лідерства. Розвиток компетенцій потребує часу. Деякі керівники можливо вже мають певні, а то й більшість необхідних компетенцій лідерства.

Іншим керівникам знадобиться відповідне навчання та розвиток для набуття необхідних компетенцій лідерства. Важливо розробити єдиний підхід до навчання та розвитку керівників на державній службі в Україні, який включатиме, зокрема, тренінги по визначеним темам відповідно до компетенцій. Очікується, що розроблятимуться та проводитимуться ці тренінги в межах відповідних навчальних дисциплін, які сьогодні започатковуються в Національній академії державного управління при Президентові України. Вкрай необхідними також відповідні програми наставництва (менторства та коучінгу).

Для того, щоб оцінити якою мірою компетенції керівників відповідають профілю компетенцій лідерства та визначити потреби у навчанні, сьогодні має проводитися оцінка потреб спільноти керівників у навчанні на основі Профілів компетенцій лідерства, і вже після цього провести відповідні навчальні заходи, спрямовані на розвиток спроможності керівників відповідно до пріоритетних компетенцій лідерства.

Значна роль у розвитку спроможності керівників належить самим державним службовцям та системі державної служби. Державні службовці, які обіймають керівні посади, а також ті, які мають потенціал до такої роботи, матимуть можливість здійснювати самооцінку на основі Профілів компетенцій й відповідно до результатів розглядати наявні можливості для навчання та розвитку. Крім того, державні службовці зможуть розглядати свої потреби щодо навчання в рамках процесу щорічного оцінювання результатів діяльності.

З метою застосування профілів компетенцій лідерства у сфері навчання та розвитку доцільно:

• розробити методологію оцінки потреб у навчанні на основі профілів компетенцій лідерства, яка застосовуватиметься на державній службі в цілому шляхом залучення кадрових служб органів державної влади;

• провести оцінку потреб керівників у навчанні на основі профілів компетенцій лідерства;

• підготувати узагальнений звіт про потреби у навчанні керівників органів державної влади відповідно до функціональних рівнів лідерства;

• розробити стратегію навчання державних службовців в Національній академії державного управління при президентові України відповідно до профілів компетенцій лідерства на основі проведеної оцінки потреб та визначених пріоритетів для керівників;

• розробити план реалізації цільових навчальних програм, включаючи визначення тих тренінгових курсів, які будуть обов’язковими, і які вибірковими, визначення переліку пріоритетних тренінгів, часових рамок тощо;

• розробити комплексну стратегію навчання, яка б визначала різні механізми навчання (окрім формальних тренінгових курсів), які б сприяли розвитку компетенцій лідерства, таких як дистанційне навчання, короткі інформаційні сесії, семінари, круглі столи, неформальні зустрічі тощо.

Розвиток лідерства має стати одним з ключових елементів щорічного оцінювання діяльності керівників на державній службі в Україні. Відповідно до цього вони мають демонструвати необхідні лідерські компетенції при щоденному виконанні ними своїх функцій, зокрема: слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, досягати результатів у своєму відомстві, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, управляти людськими ресурсами тощо.

В рамках процесу щорічного оцінювання діяльності державних службовців мають оцінюватись із врахуванням компетенцій лідерства, які вони продемонстрували протягом року. Наприклад, чи управляє керівник людськими ресурсами таким чином, щоб досягати результатів? Або, чи керівник демонструє відповідні навички ефективної комунікації для досягнення очікуваних результатів? Для кожної групи компетенцій необхідно визначити та описати показники, за якими можна стверджувати про дотримання необхідних вимог, володіння відповідними компетенціями для того, щоб керівники мали чітке уявлення про очікування результатів їхньої діяльності протягом року.

Компетенції лідерства, необхідні для тієї чи іншої посади, мають бути частиною оголошення про заміщення вакантної посади роботи, що є частиною процесу добору людських ресурсів. Це дозволить потенційним кандидатам оцінити відповідність критеріям щодо досвіду роботи, а також потенціалу щодо лідерства. Очікується, що подібний підхід буде застосовуватися і до внутрішніх призначень на керівні посади – де компетенції лідерства будуть частиною процесу оцінки кандидатів на посади.

Лідерство передбачає свідомий вибір підходів і принципів своєї діяльності, свого ставлення як до інших, так і до себе. Лідерство ґрунтується на визнанні складності та динамічності зовнішнього та внутрішнього світів, важливості розгляду різних точок зору, провокування критичного мислення та конструктивних дискусій, перевірки власних припущень та установок, але, водночас, позитивного стратегічного мислення, спроможного підтримувати команду на шляху втілення необхідних них змін. Це потребує повної відданості керівника відповідним цінностям та баченню, його віри та наполегливих дій.

Таким чином, розвиток лідерства в Україні необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, інституту, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (workplace of choice). Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для державної служби, здатної забезпечити належне врядування. Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, віданні своїй справі — служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах.

Таким чином, в умовах сучасних трансформацій українського суспільства новою управлінською парадигмою є соціальне лідерство, яке є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у соціальній сфері. Успішність реформування соціальних закладів залежить від керівників-лідерів, покликаних утверджувати принципово інші моделі поведінки, технології, процедури, принципи й цінності як основу управлінської діяльності та слугувати дороговказом для інших.

3.2. Оптимізація управління персоналом організації соціальної сфери.

Для того щоб організувати ефективну роботу на соціальних об'єктах (підприємствах, фірмах тощо), необхідні дві умови.

Перша умова — це зовнішнє мікро- та макросередовище, що сприяє ефективному або неефективному функціонуванню цих соціальних об'єктів (насамперед відповідна законодавча база, у тому числі Податковий кодекс, митні правила, правові положення взаємодії з місцевою владою тощо).

Друга умова — це здатність реалізувати зовнішні умови завдяки внутрішньому механізму управління підприємствами, фірмами (як ядром економіки, що виробляє продукцію, послуги). У результаті такий механізм зводиться до управління персоналом усіх категорій — від А До Я.

Одним з основних завдань менеджменту в галузі соціальної роботи має стати використання мотиваційного резерву. Послідовність запроваджуваних у цій сфері мотиваційних засобів повинна включати:

- посилення матеріального стимулювання у напрямку індивідуалізації стимулів до праці за конкретні здобутки в діяльності та її результати;

- усунення дій фрустраторів у діяльності соціального працівника, а саме забезпечення персоналу соціальних служб необхідними матеріальними засобами, офісною технікою, приміщенням відповідно до науково обґрунтованих норм, транспортом. Транспортне забезпечення в контексті специфіки соціальної роботи не можна вважати додатковими пільгами, оскільки для соціального працівника наявність службового автомобіля у багатьох випадках є умовою здійснення його трудових обов'язків;

-розвиток мотиваторів, серед яких передусім важливі такі, як можливість самореалізуватись в роботі, підвищити свою професійну майстерність, спілкуватись з колегами, допомагати клієнтам, а також досягти певних успіхів у роботі.

Слід звернути увагу на специфічні риси професійного профілю соціального працівника. Дослідження показують, що цю професію обирають люди з вираженим бажанням допомогти тим, хто належить до вразливих верств населення. Ці люди здатні бачити у кожному клієнтові (а це часто особи з психологічними або соціальними відхиленнями) насамперед людину, цінувати її особистісні якості, допомогти владнати життєві негаразди. У розвинених країнах соціальна робота у широкому масштабі виконується волонтерами, тобто повністю безкоштовно. Вищою винагородою такі фахівці вважають для себе позитивний ефект від своїх послуг. Важливим стимулом, який застосовується для заохочення волонтерів, є проведення конкурсів серед них з визначенням і нагородою переможців. Як правило, грошова винагорода також сприймається волонтерами як моральний стимул.

Для активізації розглянутих мотиваційних заходів (матеріальне стимулювання, усунення фрустраторів, задіяння мотиваторів) у менеджменті персоналу напрацьовані ефективні методи.

В управлінні соціальною роботою винятково важливими є методи задоволення соціальних потреб, оскільки для цієї категорії працівників соціальні потреби є пріоритетними. До цих методів належать:

• формування духу "єдиної команди" у працівників служби (або центру) соціальної роботи;

• організація нарад, семінарів, конференцій з питань соціальної роботи для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей;

• створення елементів організаційної культури в центрах (службі) соціальної роботи (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей в організаціях такого типу);

• залучення соціальних працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо покращення соціальної роботи;

• делегування прав і повноважень підлеглим, надання їм представницьких функцій;

• розвиток кар'єри соціального працівника, застосування обґрунтованих критеріїв для підвищення рангів у межах певних категорій персоналу, переведення на нову посаду (спеціаліст II категорії à спеціаліст І категорії à провідний спеціаліст, головний спеціаліст à начальник відділу à заступник директора à директор), присвоєння звань, почесних титулів, що є потужним моральним стимулом до праці;

• навчання соціальних працівників: участь у тренінгах, в роботі курсів підвищення кваліфікації з видачею сертифікатів або посвідчень.

У мотивуванні соціальних працівників помітну роль відіграють також інші заходи, наприклад заходи компенсаційного характеру: системи страхування, медичного обслуговування, оплата проїзних квитків, харчування, відпочинку. Оскільки у соціальних працівників виражена потреба у спілкуванні, то бажано створювати умови для виявлення соціальної активності у позаробочий час. Співробітники соціальних центрів дуже цінують дружні контакти, тому спільні заходи у вільний час сприймаються ними дуже схвально.

Таким чином, для ефективного управління людськими активами необхідно перш за все розробити кадрову політику організації, яка має відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом організацій, установ та виражається у сукупності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу на робочому місці, від її демократичної спрямованості залежить нагромадження та розвиток людського капіталу — основного організаційного ресурсу.

3.3. Сучасні проблеми управління персоналом організації соціальної сфери

Для України нині фактично характерне поєднання двох моделей соціальної політики: соціально-демократичної і ліберальної, оскільки жодна з них яскраво виражених ознак в соціальному житті країни не має. Скажімо, реалізація ліберальної моделі передбачає відповідний рівень соціально-економічного розвитку суспільства, чого в Україні ще немає і це є суттєвим гальмом для соціального розвитку. Втім, ліберальний напрямок, ліберальна модель окреслюються дедалі помітніше. Можна цілком погодитися з точкою зору окремих науковців, що критеріями виправданої соціальної політики в умовах кризи може стати модель соціальної сфери, яка гарантує соціальну безпеку диференційованих суб'єктів життєдіяльності на рівні, що запобігає деградації їх як елементів цілісної системи. І тільки після виходу з кризи соціальна сфера повинна гарантувати відродження і відкривати перспективи розвитку суспільства. Така точка зору за різних модифікацій домінує.

У минулому, в добу існування СРСР, соціальна політика значною мірою забезпечувала формування фактично шкідливих патерналістських очікувань і сподівань громадян, і насамперед -- очікування соціальних допомог і гарантій від держави. Це й зрозуміло, оскільки не існувало певних умов і механізмів саморозвитку, самореалізації людини, бракувало здорової конкуренції, досить примітивною була система соціального захисту людей і, нарешті, нанівець було зведено власну відповідальність особи за своє життя внаслідок самозабезпечення та економічного самозахисту завдяки державним турботам.

Після розпаду СРСР, створення самостійних держав, зокрема й проголошення самостійності України, і донині ситуація в соціальній політиці, зрозуміло, не могла і не може автоматично змінитися на краще. Бо до успадкованих соціальних проблем через розбалансованість економіки, втрату економічних зв'язків у соціальній сфері додалися нові негативні наслідки:

- суттєве зниження загального рівня життя значної частини населення і на цій основі глибоке розшарування й соціальна диференціація;

- збільшення безробіття, особливо неконтрольованого, прихованого;

- велика поляризація доходів населення, а звідси надто різна можливість задовольнити соціальні потреби насамперед у навчанні, дозвіллі, духовному розвитку, медичному забезпеченні тощо;

- відсутність відповідності між результатами і реальною оплатою праці, і передусім між різними секторами економіки і сферами економічної діяльності;

- посилення неформальних і суспільно неврегульованих методів вирішення різноманітних соціально-економічних питань;

- поява соціально нестабільних груп населення, що готові до будь-яких антигромадських дій і проявів.

Тут перелічено основні негативні наслідки нестабільного економічного розвитку України, які найсильніше позначилися саме на соціальній сфері.

Для сучасного українського суспільства характерні різноманітні досить складні соціальні патології, найпомітнішими серед яких останнім часом виявилися такі масові негаразди, як правопорушення, наркоманія, проституція, алкоголізм, націоналізм, фанатизм, СНІД та ін. Вітчизняні вчені сходяться на тому, що за всіх об'єктивних обставин викорінення цих патологій можливе лише тоді, коли суспільство позбудеться колишньої традиційної монополії на матеріальні й духовні блага, на владу, коли не буде умов для появи таких почуттів, як безсилля, безправність, безперспективність, соціальна апатія. Потрібно постійно пам'ятати, що за будь-яких обставин саме людина є суб'єктом, носієм і організатором відповідних суспільних відносин, а відтак, як зазначалося, і вся соціальна політика пов'язана і зорієнтована на людину, на розв'язання її насущних проблем.

Звідси функціонально, з точки зору соціальної спрямованості, особливостей сучасного розвитку України вимальовується й головне завдання соціальної політики -- максимально сприяти дієвій адаптації громадян, усього суспільства до принципово нових соціально-економічних, політичних умов.

Перехідні процеси в соціальній і політико-правовій сферах привели до виникнення нових напрямів розвитку управління:

- стратегічний менеджмент персоналу;

- індивідуальне планування кар'єри менеджера;

- техніка кадрового регулювання;

- управління персоналом в економічно складний час.

Вирішення перерахованих проблем і досягнення успіхів на нових напрямах мають одну загальну основу. Це орієнтація на співробітника, його нове сприйняття своєї ролі і самосвідомість.

Дискусії на провідних організаціях соціальної сфери України про шляхи досягнення успіхів в нових умовах містять принципові аспекти розвитку управління персоналом.

Відповіді на принципові питання управління персоналом соціальної сфери є елементами концепції управління персоналом конкретної організації, що включає всіх учасників управління персоналом, перш за все співробітників, підрозділи по роботі з персоналом, управлінські кадри, раду акціонерів або раду трудового колективу і, зрозуміло, керівників вищої ланки управління організацією. При такому значному числі учасників управління персоналом виникає питання: хто несе відповідальність за менеджмент персоналу? Відповідь на це питання треба шукати в принципі розділення завдань між керівниками підрозділів і кадровою службою.

Проблема співвідношення у менеджменті соціальної роботи універсального та специфічного вимагає поглибленого дослідження.

Ще одна недостатньо досліджена проблема -- це визначення управлінських рівнів у менеджменті соціальної роботи. Виділяють кілька організаційно-структурних рівнів управління соціальною роботою: федеральний, регіональний і локальний. Не викликає сумнівів правомочність такого виділення рівнів управління. В той же час не проглядається при цьому зв'язок рівнів управління з рівнями відповідних соціальних організацій, які власне і є важливою складовою об'єкта менеджменту соціальної роботи.

Другою складовою виступають клієнти соціальної роботи, на організацію соціального обслуговування яких направлена діяльність відповідних організацій соціальної роботи різного рівня.

І нарешті, ще одна важлива проблема, без вирішення якої неможливо скласти загальну характеристику менеджменту соціальної роботи. Це проблема суб'єкта менеджменту соціальної роботи. Хто його має здійснювати: соціальні працівники, яких життя висунуло на керівну посаду, чи спеціально навчений персонал?

Соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління, тобто вона може існувати самостійно, довільно, без певного управлінського втручання. При цьому треба виходити із загальних принципів, що обумовлюють суть і зміст соціального управління взагалі. В основі науки управління мають бути певні соціальні та економічні закони, в тому числі й специфічні.

Криза у соціальній політиці сучасної України зумовлена багатьма факторами. Виокремимо кілька найсуттєвіших, найпомітніших з нашого погляду. Насамперед це відсутність стратегії і тактики дій держави у цій сфері та прогнозу соціальних наслідків прийняття управлінських рішень органами державної влади. Додамо до цього ще й нерозвиненість форм участі народу у соціальному управлінні і відсутність законодавчо закріпленої відповідальності органів державної влади за нинішній стан життя народу та ін.

Як у жодній іншій сфері, в соціальній політиці, особливо на етапі демократизації українського суспільства, проблема гуманізації управлінської діяльності особливо актуальна. Інакше кажучи, пріоритету в управлінській діяльності взагалі і в соціальній сфері, соціальній політиці зокрема набуває людський фактор, суттєва орієнтація на розкриття і використання творчого потенціалу управлінців. Це особливо важливо у соціальній сфері, бо вона була і залишається гуманістично спрямованою своєю суттю, змістом, особливостями функціонування, до того ж на ній найпомітніше позначається негативний вплив різноманітних фінансових, соціальних криз і негараздів.

Зрозуміло, що гуманізація процесу управління як у соціальні політиці, так і в політиці держави загалом можлива лише за відповідних соціально-економічних та політичних умов розвитку суспільства, суспільних відносин у країні.

На жаль в соціальній сфері більше ніж в інших на проблеми управління персоналом найбільше впливають конфлікти. У процесі реалізації завдань організації найчастіше виникають ситуації, коли інтереси працівників або посадових осіб не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є насамперед наслідком невідповідності структури організації та поділу праці, а також і роз'єднаності людей з різноманітними ціннісними уявленнями. Практично всім соціальним системам властиві конфлікти. Вони характеризуються розбіжністю інтересів і ліній поведінки як окремих особистостей, так і груп осіб.

Необхідно також відзначити ще один неабиякий фактор впливу на управління персоналом в нашій країні - етнічний фактор.

Вперше про зазначену рису ментальності, що властива винятково східнослов'янському етносу, на початку XX ст. заявив А. Богданов (Малиновський) у праці "Тектологія. Загальна організаційна наука" [47]. На думку автора, особливість східнослов'янської трудової ментальності полягає в тому, що оте "якось воно буде" займає надзвичайно велике місце в сукупності наших готовностей і схильностей діяти у відповідний спосіб.

На жаль, ми як східнослов'янський етнос явно недооцінювали цю особливість нашої розумової діяльності й поведінки, що не дає змоги знайти справжні причини нашої бідності в багатій країні, налагодити відповідний механізм управління, спрямований на людину як особистість і основну продуктивну силу суспільства.

Отже, стає очевидним, що в основі тріади каменів спотикання лежить наша ментальність, для якої характерні відповідний розум, напрям думок, мислення, душевний стан наших співвітчизників як типових представників східнослов'янського етносу.

До негативних рис трудової ментальності вітчизняних працівників, що перешкоджають здійсненню ефективної суспільної праці у країні і, отже, реалізації основного чинника її багатства, можна зарахувати також безвідповідальність, правовий нігілізм, заздрість тощо. Неповага до праці як основного джерела зростання добробуту історично виховувалася в народі неадекватною оцінкою праці, її неповноцінною оплатою.

Загалом, глибоко усвідомивши викладені висновки, можна переходити до формування такої системи антропосоціального управління, яка здатна, з одного боку, враховувати риси ментальності вітчизняних працівників, а з іншого - змінити трудову ментальність за допомогою відповідних правил гри, тим самим забравши камені спотикання зі шляху формування громадянського суспільства.

Персонал XXI століття - це найбільш кваліфікований персонал. Це покоління, для якого характерні більш тривалий життєвий строк і потреби більш якісного рівня життя, ніж для попередників. У найближчому майбутньому прогнозується скорочення робочих місць та підвищення чисельності претендентів на ці місця. Підлеглі будуть виявляти більшу активність у діяльності організацій, ясніше розуміти свої цілі та отримувати задоволення від їх досягнення. Організаційна культура кардинально відрізнятиметься від попередньої: набуде більш демократичних рис і перестане бути авторитарною. В організації акцент буде перенесено на сумісну роботу, заохочення особистої зацікавленості та відповідальності, на визначення неповторного внеску людини у діяльність служби.

Отже, у підсумку можна констатувати, що все вище перераховане зумовлює створення менеджменту персоналу у контексті управління людськими активами. До останніх відносяться освіта, професійна кваліфікація, пов'язані з роботою знання, професійні навички, психометричні характеристики тощо.

Висновки

У розділі першому було розкрито та проаналізовано базові професійні навички майбутнього керівника в умовах сучасного світу. Розкрили поняття «компетентність», «управління», «управлінська компетентність», їх зміст, складові елементи. Розглянули складові управлінської культури керівника соціальної установи в сучасних умовах, фактори підвищення ефективності управління. Визначили загальний перелік особистих характеристик керівника, який сприяє ефективності його роботи та ряд загальних вимог до управлінської культури керівника закладу. Окреслили професійні навички та якості менеджерів вищого рівня управління.

Вивчивши та розглянувши ці всі питання, дійшли висновку (по пунктам):

1.1. Центральною фігурою управління соціальним закладом є керівник з його правом приймати те чи інше управлінське рішення. Сутність роботи керівника полягає в перетворенні зовнішнього завдання закладу у внутрішню мету, а потім перетворення цієї мети в зовнішні завдання для співробітників закладу. Визначаємо, побудова організації процесу надання послуг будь-якого соціального закладу залежить від компетенції керівника.

Сучасний стан розвитку суспільства вимагає від соціально- педагогічної та психологічної науки розв’язання складних завдань, спрямованих на розробку засобів, що сприяють розвитку майбутніх професіоналів. Процес підготовки майбутнього фахівця ми розглядаємо не як традиційну форму навчання, а як особистісний розвиток.

Отже, немає єдиного підходу до визначення поняття компетенції, компетентності та їх статусу стосовно один одного.

1.2. Корінна модернізація управління соціальними закладами припускає оновлення діяльності керівників. Сьогодні не можна керувати закладами соціального характеру, спираючись тільки на свій особистий досвід. Необхідні глибокі знання в області теорії соціального управління, використання досягнень соціально-педагогічної і психологічної науки.

Ефективність управлінської діяльності керівника також багато в чому залежить від доцільності, чіткості і раціональності розподілу обов'язків представників адміністрації соціальної установи.

На підставі вивченого можна зробити висновок, що управлінська компетентність керівника соціальної установи в сучасних умовах включає три основні складові: професійно-управлінську культуру, професійно-педагогічну культуру і етично-моральну культуру.

1.3. Багато сфер діяльності залежить від керівника закладу. Звідси зрозуміло, що для процвітання установи необхідний професійний керівник, який має ряд професійних якостей та навичок. Отже, ми доходимо до висновку, що менеджер управлінець – найважливіша людина в організації, тому що його рішення впливають на весь процес праці, керівник має забезпечити до роботи основну стратегію і тактику, тож він повинен мати всі якості та навичками керівника для того щоб організація працювали ефективно та на користь суспільству.

У розділі другому розкрито поняття, сутність та зміст управлінського потенціалу. Визначили умови та етапи формування управлінського потенціалу керівника соціального закладу. Детально розглянули умови розвитку управлінського потенціалу. Та дійшли висновку:

2.1. Управлінський потенціал соціального закладу слід розглядати не тільки по відношенню до можливостей певної посадової особи, але й як найважливіший внутрішній ресурс установи , здатний надавати організації нові умови праці та діяльності. Управлінський потенціал закладу характеризує в сукупності склад, рівень кваліфікації працівників апарату управління, рівень методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності. Управлінський потенціал у більшій мірі залежить від інтелектуального потенціалу організації, тобто від сукупності інтелектуальних здібностей працівників та можливості їх розкриття і використання.

2.2. Основною проблемою стійкого розвитку підприємства, зокрема малого, залишається проведення ефективної кадрової політики, спрямованої на пріоритетне інвестування в розвиток управлінського потенціалу підприємства.

Розвиток управлінського потенціалу пропоную здійснювати поетапно – розвиваючи та розкриваючи у керівників його структурні компоненти.

2.3. Через розвиток особистісних і професійних якостей, через набуття професійних знань і вмінь, придбання позитивного педагогічного досвіду, виконання спеціальних функцій, формування індивідуального стилю керівництва, розвиток морально-етичної культури відбувається процес професійного становлення менеджера соціального закладу.

У розділі третьому вивчено та узагальнено роль управлінського потенціалу керівника соціального закладу на сучасному етапі розвитку українського суспільства (3.1.).

3.2. Запропоновано власну модель оптимізація управління персоналом організації соціальної сфери. Та зроблено висновок, для ефективного управління людськими активами необхідно перш за все розробити кадрову політику організації, яка має відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом організацій, установ та виражається у сукупності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу на робочому місці, від її демократичної спрямованості залежить нагромадження та розвиток людського капіталу — основного організаційного ресурсу.

Отже, в результаті курсової роботи було проведено дослідження специфіки управління персоналом організації соціальної сфери та розроблені пропозицій щодо його удосконалення. На основі аналізу специфіки роботи персоналу організації соціальної сфери була доведена основна гіпотеза дослідження. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Персонал чи кадри – це основний штатний склад працівників організації. Управління людьми — головна задача менеджменту організації. Воно завжди ґрунтується на сукупності основних теоретичних та емпіричних передумов, що формують парадигму, на базі якої будується система управління організації

З розвитком ринкових відносин і в зв’язку з цим соціальної сфери зростає значення об’єктивної оцінки управлінських працівників і їх підлеглих.

Важливим принципом управління є єдине керівництво, тобто підпорядкованість керівнику всіх підрозділів, усіх членів трудового колективу. Це означає також, що керівник підприємства особисто керує, організовує і відповідає за ефективну діяльність підприємства і його трудового колективу. Таке керівництво здійснюється їм через своїх заступників і начальників відповідних підрозділів підприємства, що функціонально підкоряються тільки директору підприємства.

Сьогодні, поряд з суттєвими досягненнями у цій сфері ще не вдалося подолати негативні тенденції, що сьогодні визначають стан персоналу закладів соціальної сфери та результати його діяльності (падіння престижу соціальних професій, відтік кваліфікованих працівників та ін.). Причини, що зумовили таке положення, пов’язані як із загальним станом суспільства, так і з тими процесами, що відбуваються в соціальних закладах. Небезпечною, з точки зору якості кадрового забезпечення закладів соціальної сфери, можна визначити ситуацію, коли фактичне становище працівників соціальних закладів, реальне забезпечення державою їх прав, обов’язків та законних інтересів відрізняється від їх правового статусу. На сучасному ринку праці заклади соціальної сфери втрачають свої позиції конкурентноздатного роботодавця.

Особливості менеджменту персоналу соціальної служби визначаються процедурами делегування та прийняття рішення. При цьому важливо враховувати, що процедура прийняття рішення залежить від обставин, в яких працює організація, а не від стилю керування директора соціальної служби, менеджера організації. Помилки ж керівника служби криються в тому, що він також не враховує обставин діяльності своєї організації та використовує один-два прийоми в межах відомих процедур, тоді як у менеджменті соціальної роботи має використовуватись мінімум п'ять прийомів процедуру прийняття рішення.

Контроль у соціальній роботі має досить важливе спрямування: забезпечення ефективності, результативності соціальної роботи. Ефективний контроль має віддзеркалювати пріоритети соціальної служби. При контролі обов'язково слід підтримувати стратегічні напрями конкретної соціальної служби. Контроль має об'єктивно та адекватно визначати результати діяльності, які контролюються. Адекватність контролю забезпечуватиме правильне і спокійне ставлення підлеглих до цієї процедури. Характеристика ефективного контролю - своєчасність. Контроль повинен бути досить гнучким, щоб адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але достатньо жорстким, щоб забезпечити стабільність діяльності організації. Найефективніший контроль - це простий контроль із позицій тих завдань, яким він служить.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Верховна рада України. Комітет з питань освіти і науки і освіти: Законодавчі акти України з питань освіти. – К.: Парламентське вид-во, 2004.- с.288-289.

2. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність директора школи. – Х.:Вид. група «Основа», 2007.-112 с.

3. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

4. Бронська А. Методична компетенція викладача як об'єкт тестування / Бронська А. //Дивослово. – 2000. -№2.- С. 21-23

5. Гайворонская Т.А. Развитие профессионально-педагогической компетентности преподавателя иностранного языка в межкультурном пространстве htpp//rspu.edu/ru/li/journal/gaivoronskaya/htm.

6. Зязюн І.А. Культурологічна функція виховання студентів педагогічного вузу / Зязюн І.А. // Вища педагогічна освіта. - 1994. - № 7. - С. 52-58.

7. Клепко С.Ф. Компетентезація освіти: обмеження і перспективи / С.Ф. Клепко // ПостМетодика. – 2005. – № 2 (60). – С. 2 – 9.

8. Демченко С.О. Розвиток професійно-педагогічної компетентності викладачів спеціальних дисциплін вищих технічних закладів освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / С.О. Демченко. – Кіровоград, 2005. – 20 с.

9. Пінчук Ю.В. Система професійної компетентності вчителя-логопеда: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.03 «Корекційна педагогіка» / Ю.В. Пінчук. – К., 2005. – 20 с.

10. Павлютенков Є.М., Організація методичної роботи / Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко. – Х.: Вид. група «Основа», 2005. – 80 с.

11. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. М. Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1997. –384 с.

12. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка : 8000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Акад. наук, Инт русск. яз. им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополн. – М.: Азбуковник, 1999. – 693 с

13. Комплекс нормативних документів для розроблення складових системи стандартів вищої освіти (Додаток 1 до наказу Міністерства освіти України від 31.07.1998 р. № 285 зі змінами та доповненнями) // Вища освіта: Інформаційний вісник. - 2003. - № 10. -С. 5-82.

14. Каталъко В. Організаційні фактори конкурентних переваг закладів // Персонал- Микс, 2003. - 1 грудня // -www.personal-mіx

15. Сучасний словник іноземних слів. Близько 20000 слів. - M: Русявий. яз., 1993. - 740 с.

16. Зенцова Ю. С. Вплив короткострокового соціально-психологічного тренінгу на управлінський потенціал особистості : дис. ... канд. психол. наук / Ю. С. Зенцова. - Казань, 2003. - С. 42.

17. Сайбель С. А. Проблеми реалізації управлінського потенціалу керівників: дис. ... канд. социол. наук / С. А. Сайбель. - Уфа, 1998. - С. 24.

18. Поспєлова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. В. Поспєлова. – Донецьк :Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. – 350 с.

19. Тофлер Е. Шок будущего  : пер. с англ. / Е. Тофлер. – М.  : ООО «Издательство АСТ», 2004. – 557, [3] с. – Психология.

20. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К.  : Київськ. унт імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 9.

21. Наказ №317к Департаменту осві- ти і науки, молоді та спорту вико- навчого органу Київської міської ради (київської міської держав- ної адміністрації) від 29 травня 2015 р.

22. Татенко В. О. Психологічні ознаки професіоналізму / Татенко В. О. // Психологічні перспективи. – 2003. – Випуск 4. – С. 161–166.

23. Бачинська Ю. П. Особисті чинники успішної діяльності конкурентоспроможного менеджера / Ю. П. Бачинська // Вісник КІБІТ. – 2008. – № 2. – С. 72–74.

24. Єфімчук Н. І. Культура етикету керівника, наука спілкування / Н. І. Єфімчук // Вісник. – 2009. – С. 59–60.

25. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 6. – С. 158–162.

26. Степаненко Н. В. Особливості становлення професійно значущих якостей майбутніх менеджерів / Н.В. Степаненко // Вісник КІБІТ. – 2008. – № 2 – С. 12–14.

27. Ушенко Н. В. Науково-теоретичні засади якості трудового життя персоналу підприємства / Н. В. Ушенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 4. – С. 219–225.

28. Хоружа Л. Л Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї / Л.Л. Хоружа // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: Збірник наукових праць. – К. : КМПУ імені Б. Д.Грінченка, 2007. – С. 178–183.

29. Бабин І. І. Формування системи забезпечення якості вищої освіти / І. І.Бабин //Основні засади розвитку вищої освіти України в контексті Болонського процесу / Болонський процес: зближення, а не уніфікація (документи і матеріали 2003-2004 рр.) / За ред. В. Г. Кременя / І. І. Бабин. – Тернопіль: Вид- во ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2004. – С. 109-117.

30. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / [Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина та ін.] ; заг. ред. О. В. Овчарук. – К.: К.І.С., 2004. – 112 с. – (Бібліотека з освітньої політики).

31. Петрук В. А. Теоретико-методичні засади формування базових професійних компетенцій у майбутніх фахівців технічних спеціальностей : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 "Теорія та методика професійної освіти" / В. А. Петрук. – К., 2008. – 37 с.

32. Управління освітніми системами: навч, посібник / Л. А. кабанину, Н. П. Толстолуцький. 2-е изд., Испр. і доп. Балашов: Миколаїв, 2005.

33. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський,. - 3-е вид., перероб. и доп.. - К.: Кондор, 2006. - 661 с.

34.  Рудінська О. Менеджмент: Посібник/ Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова, ; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. - К.: Ельга Ніка-Центр, 2003. - 334 с.

35. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: Навчальний посібник/ Іван Стеценко,. - К.: А.С.К., 2005. - 221 с.

36. Ткач В. С. Формування та розвиток управлінського потенціалу на

малому підприємстві [Електронний ресурс] / В. С. Ткач ; Центр з

перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва ;

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. – Луганськ, 2008. –

37. Шегда А. В. Менеджмент : підруч. / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2004. –

687 с.

38. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч.

посіб. / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К. : Центр учбової

літератури, 2012. – 328 с.

39. Воробйова, Є.В., & Чеботарьов, М.К.(2016) Формування готовності до адаптивного управління у майбутніх менеджерів в технічному виші в процесі професійної підготовки. Теорія і практика управління соціальними системами. № 2. С.147-157

40. Освітній менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

41. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами:навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

42. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

43.Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования/А.В.Хуторской // Ученик в общеобразовательной школе. - М.: ИОСО РАО, 2002. - с. 135-157.

44.Василенко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи / Л. В. Василенко, І. В. Гришина. – Х.: Вид.група «Основа», 2006. – 208 с.

45. Педагогика: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Под ред. Ю.К. Бабанского. – М.: Просвещение, 1983. – 608 с.

46. Пермінова Л. Концептуальна модель професійних умінь керівника сучасної школи / Л.Пермінова // Післядипломна освіта в Україні. - 2006. - № 2(9). - С.19-24

47.Беляцкий Н. П., Велесько С. Е. Управление персоналом. -- Минск: ООО Интерпрессервис, 2003. -- 349с.

ДОДАТОК А. таблиця 1.

Структурні компоненти управлінського потенціалу керівників.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурний компонент управлінського потенціалу | Основний показник | Метод визначення |
| Лідерський потенціал | Харизматичність, інтуїція, особиста ефективність, організаторські здібності. | Ситуаційно-поведінкові тести. |
| Інтелектуальний потенціал | Концептуальність мислення, масштабне бачення, аналітичніздібності, здібності до швидкого навчання. | Спеціалізовані семінари. Тести інтелекту. |
| Комунікативний потенціал | Товариськість, уміння ставити задачі підлеглим, уміння вести ефективні переговори. | Метод експертних оцінок.  Опитувальники оцінки комунікативних якостей. |
| Творчий потенціал | Здатність бачити нестандартні шляхи вирішення задачі, креативність. | Цільовий метод оцінки. |
| Емоційний капітал | Самосвідомість, цілісність, емоційна стійкість. | Оцінка з урахуванням аналізу праці. |
| Соціальний потенціал | Навики побудови відносин, автентичність, здатність викликати довіру. | Комплексна методика. |
| Особистісна зрілість | Рівень внутрішньої автономії і відповідальності. | Комплексна методика. |
| Цінності | Стиль керівництва і політика управління персоналом. | Оцінка потенціалу керівника з боку підлеглих та вищого керівництва.  Оцінка ціннісно-орієнтаційної єдності. |