

*Н. Г. Чайка, Національний авіаційний університет*

**КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ВМІННЯ КЕРІВНИКА ЯК ОСНОВА НАВЧАЛЬНОЇ  
МОДЕЛІ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ  
«АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Чайка Н. Г.

Компетенції та вміння керівника як основа навчальної моделі для підготовки магістрів за спеціальністю «адміністративний менеджмент»

Визначено характерні відмінності побудови навчальної моделі на базі набуття студентами основних вмінь, необхідних у подальшій керівній роботі. На підставі аналізу необхідних якостей керівника визначено перелік навичок та компетенцій, які мають набути магістранти адміністративного менеджменту.

*Ключові слова:* компетенція, навчальна модель, керівник, студент, адміністративний менеджмент.

Чайка Н. Г.

Компетенции и умения руководителя как основа учебной модели для подготовки магистров по специальности «Административный менеджмент»

Определены характерные отличия построения учебной модели на базе приобретения студентами основных умений, необходимых в дальнейшей руководящей работе. На основании анализа необходимых качеств руководителя определен перечень навыков и компетенций, которые должны вступить магистранты административного менеджмента.

*Ключевые слова:* компетенция, учебная модель, руководитель, студент, административный менеджмент.

Актуальність проблеми полягає в тому, що у сучасному вимогливому та швидкозмінному соціально-економічному середовищі рівень вищої освіти значною мірою залежить від результативності запровадження новітніх технологій навчання. Відповідно, на сьогодні технології навчання мають ґрунтуватися на сучасних методологічних засадах, дидактичних принципах, психолого-педагогічних теоріях, та, в обов'язковому порядку, впроваджуватися із залученням найсучаснішого комп'ютерного обладнання та програм, які, в

цілому, забезпечують компетентностний підхід до побудови навчальних програм.

Формується характерна тенденція до посилення практичної спрямованості теоретичного навчання, його наближення до реального виробничого процесу та реалій сучасного буття.

Мета статті – визначити необхідні вміння майбутніх керівників, що дозволить окреслити основні методологічні вимоги та підходи, яким має відповідати технологія навчання у магістратурі за спеціальністю «Адміністративний менеджмент».

Нові суспільно-економічні відносини вимагають посилення ролі особистості керівника в трудових колективах, усвідомлення необхідності оновлення та удосконалення техніки адміністративної діяльності. Одним з головних завдань діяльності адміністративно-управлінського апарату є організація ефективної діяльності, як державних установ, так і приватних фірм, їх структурних підрозділів. Досягти цього можна за рахунок удосконалення процесу управління. Сучасний менеджер повинен чітко уявляти собі сам його процес, досконало знати, як структуру адміністративно-управлінського апарату та його відділів, так і психологічні особливості розвитку колективу та особистості зокрема. Це, у свою чергу, вимагає переосмислення наявних підходів до розробки програм навчання у вищій школі взагалі та особливо при підготовці менеджерів (управителів) з адміністративної діяльності, тобто фахівців керівного складу.

Основним завданням педагогічної технології з підготовки фахівців з адміністративної діяльності є оптимізація процесу професійної підготовки, що передбачає досягнення встановлених рівнів професійної компетентності (умінь, навичок та здатностей їх застосовувати) і освіченості (спеціальних знань та особистих якостей), що, у кінцевому результаті, визначають якість професійної підготовки та освіти.

Таким чином, при побудові моделі має бути практично втілено постійне поєднання теоретичних матеріалів з набуттям відповідних умінь та навичок, необхідних у подальшій роботі на керівних посадах.

Технологія ґрунтується на визначених методологічних засадах: системність, можливість управління, персоніфікація, візуалізація, ефективність, відтворюваність.

Системність педагогічної технології полягає в тому, що цій технології мають бути притаманні всі ознаки системи: логіка процесу, взаємозв'язок всіх його складових частин, цілісність.

Можливість управління передбачає можливість діагностичного цілепокладання, планування, проектування процесу навчання, поетапну діагностику, варіювання засобами та методами з метою корекції результатів.

Персоніфікація навчального процесу забезпечує особистісну орієнтацію у виборі напряму теоретично-предметних досліджень в межах загальної моделі навчання.

Візуалізація передбачає використання аудіовізуальної та електронно-обчислювальної техніки, а також конструювання та застосування різноманітних дидактичних матеріалів і оригінальних наочних посібників для відтворення результатів досліджень та розробок.

Ефективність. Сучасні педагогічні технології існують в конкурентних умовах і повинні бути ефективними за результатами й оптимальними за витратами, гарантувати досягнення певного стандарту освіти.

Відтворюваність педагогічної технології – це можливість використання (повторення, відтворення) педагогічної технології в інших ідентичних освітніх закладах, іншими суб'єктами.

Курс підготовки магістрів за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» відноситься до міждисциплінарної інтегрованої частини циклів економічних та гуманітарних дисциплін, завдання яких: навчальна, методологічна, світоглядна та загальнокультурна підготовка топ-менеджерів.

Методологічна теза, що лежить в основі курсу, визначається у наступних складових:

- удосконалення організаційного процесу та організаційної культури в сучасних трудових об'єднаннях;
- перехід до гнучких організаційних структур; взаємодії комунікативних та психологічних технологій управління;
- залежність успіху трудових об'єднань від їхньої здатності до змін;
- усвідомлення визначної ролі людини в процесі праці, позиція, активність якої значною мірою визначає ефективність діяльності організації;
- підвищення соціальної відповідальності трудового об'єднання перед суспільством тощо.

Поєднуючи навчально-методичні засади стандарту та взяту за основу методологічну тезу курсу підготовки магістрів за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» необхідним завданням було визначити перелік важливих умінь професіонального керівника адміністративно-управлінського апарату для сучасної конкурентноспроможної організації.

Загальна модель основних професіональних та управлінських умінь складається з базових вмінь. Вміння складаються з пов'язаних між собою навичок та базових знань, що дають змогу особі вносити додаткову вартість у загальну сферу зобов'язань на роботі. Навички, один з елементів умінь, – це специфічний набір спроможностей.

Узагальнюючи аналіз діяльність висококваліфікованих керівників вчені дійшли згоди у визначенні основних умінь. Аналіз підходів щодо розвитку професійної діяльності менеджера (А. Файоль, М. Вебер, Е. Мейо, Ф. Тейлор, Р. Лайкерт, П. Друкер, Л. Уманський, О. Ситніков, Г. Щокін, О. Свенцицький, В. Рубахін, А. Журавльов, О. Деркач) дав змогу визначити її як систему компонентів, що складаються з певного набору функцій. Їх реалізує суб'єкт управлінської діяльності з притаманними йому особистісними ознаками в залежності від конкретної ситуації. Проведений аналіз підходів щодо розвитку професійної діяльності менеджерів із урахування специфіки та змісту

конкретного виду управлінської діяльності дозволив визначити адміністративну діяльність менеджера як складний процес послідовної реалізації проектувальної, організаційної, управлінської та виконавської функцій, що здійснюється шляхом реалізації системи вмінь суб'єктом цієї діяльності в межах визначених компетенцій.

Щоб досягти загальної мети діяльності організації, керівники мають оволодіти необхідними основними вміннями, до яких можемо віднести наступні: мобілізація інновацій і змін; управління людьми й справами; спілкування; застосування сучасних управлінських технологій та управління собою.

Мобілізація інновацій і змін – основне вміння, що включає спроможність розглядати ідеї та стратегії в контексті сьогодення і майбутнього та спроможність ініціювати покращення, які базуються на систематичній еволюції ризику, пов'язаного з цими ідеями й стратегіями. Таке вміння містить взаємопов'язані між собою навички такі як концептуалізація, творчість, ризикованість та бачення.

Концептуалізація – можливість поєднання інформації з різних джерел, вміння пристосувати її до загальної ситуації та спроможність її використовувати. Особи з такими навичками здатні ідентифікувати ключові питання та робити їх діагностику шляхом вивчення базових питань «хто», «що», «чому», «коли», «де» і «як».

Творчість – здатність впроваджувати нововведення, пропонувати нові рішення проблем, виявляти ініціативу та пристосовуватися до змін, а також переосмислювати ролі у відповідь на вимоги організації та/чи одного або декількох департаментів.

Ризикованість – прагнення користуватися нагодою шляхом розпізнання і виділення можливостей, а також розпізнання їх потенційних негативних наслідків, та висвітлення прогресу на шляху до мети.

Бачення – здатність правильно оцінити потенціал організації та/чи одного або кількох підрозділів, а також знаходити інноваційні шляхи.

Управління людьми й справами є основним умінням, пов'язаним з багатьма функціями традиційного менеджменту, що тепер дедалі ширше практикуються шляхом надання влади працівникам і командам. Це вміння містить наступні взаємопов'язані навички: планування, оперативне прийняття рішень, організація, лідерство та регулювання конфліктами.

Планування – здатність ставити цілі, визначати завдання, які потрібно вирішити задля досягнення цілей, делегувати повноваження, висвітлювати прогрес у виконанні плану та переглядати план з урахуванням нової інформації.

Прийняття рішень – здатність обирати ефективний курс дій на основі ретельної оцінки їх довго- та короткострокових ефектів, здатність передбачати політичні, економічні та етичні наслідки діяльності та виокремлювати людей та групи, що підпадуть під цей вплив.

Організація – здатність розвивати склад індивідуальних робіт, організаційних департаментів та процесів, а також інтегрувати їх задля досягнення організаційних цілей.

Лідерство – здатність створювати відчуття напрямку, вести інших у цьому напрямку та делегувати обов'язки таким чином, щоб це ефективно мотивувало людей. Лідерство має багато аспектів. Деякі з них стосуються найму, оцінювання та винагороди працівників. Суть лідерства полягає в тому, що воно об'єднує потреби осіб і мету організації та її підрозділів.

Регулювання конфліктами – здатність виділити джерела відмінностей, що призводять до конфлікту, й конструктивно його розв'язати. Регулювання конфліктом включає переговори із зовнішніми учасниками – клієнтами, постачальниками, профспілками та урядом.

Спілкування є основним умінням, що включає здатність ефективно надсилати та отримувати інформацію, а також здатність передавати та розуміти думки, почуття й ставлення. Це вміння містить наступні взаємопов'язані навички: міжособистісне спілкування, вислуховування, усне та письмове спілкування.

Міжособистісне спілкування – це здатність взаємодіяти з іншими (старшими за віком, однолітками, підлеглими та клієнтами).

Вислуховування – це здатність бути уважним, коли говорять інші, і ефективно реагувати на їхні зауваження.

Усне спілкування – це здатність вербально надавати інформацію іншим (один на один або в групі).

Письмове спілкування – це здатність ефективно передавати інформацію формально (через звіти, листи) або неформально (записки, пам'ятки).

Уміння спілкуватися можна назвати циркулярною системою, що живить інші вміння. Статєва, культурна та етнічна різноманітність вимагає нових комунікаційних умінь.

Наприклад, як з'ясувалося, фраза «вирішувати проблеми в бізнесі» по-різному перекладається на китайську й французьку мови. В Китаї вона може означати «виробляти продукт та завантажити його в доки». У Франції ця фраза означає «бути зайнятим виробництвом, маркетингом, просуванням та продажем продукту». Оскільки багато слів і фраз перекладаються по-різному, потрібно знайти можливість однакового тлумачення слів незалежно від країни та мови. Інколи, щоб чітко та зрозуміло визначати виконавчі критерії, компаніям доводиться створювати свій власний міжнародний словник.

Застосування сучасних управлінських технологій – це основне вміння, що включає здатність застосовувати специфічні методи, процедури та техніку в спеціалізованій сфері. Технічні навички необхідні інженерам, маркетингологам, податківцям, розробникам комп'ютерних програм та іншим профільним спеціалістам. Вони накопичуються як під час навчання, так і в процесі роботи. Менеджери використовують технічні навички обмежено, залежно від наявної проблеми та завдання, яке вони виконують. Потреби в технічних навичках змінюються з підвищенням відповідальності менеджера. Загалом, підлеглих підвищують до посад менеджерів завдяки їхнім технічним навичкам. Менеджери першої категорії повинні мати достатньо технічних навичок для навчання нових працівників та нагляду за технічним аспектом роботи.

Збільшення відповідальності менеджерів потребує менше детальних знань. Проте вони повинні йти в ногу зі змінами шляхом опанування нових управлінських технологій та застосування нової інформації.

В процесі впровадження управління загальною якістю (УЗЯ) багато менеджерів та працівників мають опанувати нову філософію менеджменту, нову систему управління та нові технічні методи й інструменти.

Для прикладу наведемо чотири методи та інструменти в програмі УЗЯ, що потребують нових технічних навичок:

поточна діаграма, що перетворює дані в інформацію шляхом нанесення змінної в часі;

Парето-діаграма, яка є графіком стовпчиків, що в залежності від важливості рангують причини, джерела й типи проблем або можливостей;

методи Тагучі, які являють собою статистичну техніку ведення експерименту задля визначення кращої (з найнижчими витратами при найвищій однорідності) комбінації якості й процесних змінних для вироблення продукту;

«відправна точка» — постійний процес (чітко окреслена серія кроків та процедур) оцінки послуг та продукції у порівнянні з послугами та продукцією організації – лідера індустрії, яку взято за відправну точку, базу.

Управління собою – це основне вміння, що включає усвідомлення себе та свого оточення, мотивації та управління власною кар'єрою, а також уміння справлятися з мінливими та двозначними ситуаціями і пристосовуватися до них. Це вміння містить такі взаємопов'язані зв'язки.

Навчання – здатність здобувати знання з повсякденного досвіду та йти в ногу з розвитком своєї галузі.

Управління власним часом, яке включає вирішення декількох завдань водночас шляхом ефективного встановлення пріоритетів та виділення часу задля вчасного їхнього виконання.

Особисті атрибути, що складаються з різноманітних особистісних характеристик, які допомагають людям справлятися з повсякденними робочими ситуаціями. Наприклад, підтримка високого енергетичного рівня,



самотивація, функціонування на оптимальному виконавському рівні, подолання стресових ситуацій, підтримка позитивного ставлення, спроможність незалежно працювати та адекватна реакція на конструктивну критику.

Етичні стандарти – переконання та поведінка індивіда в ситуаціях, пов'язаних із цінностями й моральними судженнями. Управління собою є ключовим умінням для кожного в організації. Нині вже недоцільно думати, що організація самотужки задовольнить потреби працівників у розвитку, навчанні та кар'єрі.

**Висновки.** Узагальнюючи все сказане вище, варто зазначити наступне.

У сучасній вітчизняній системі вищої освіти мають місце інновації як практичного, так і теоретичного рівнів. Одним з найважливіших стратегічних завдань модернізації вищої освіти України є забезпечення якості підготовки керівників на рівні міжнародних стандартів. Розв'язання цього завдання можливе за умови впровадження компетентного підходу до побудови навчальних програм освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

Основним завданням педагогічної технології освітнього курсу з «Адміністративного менеджменту» (рівень – магістр) є набуття студентами встановлених рівнів професійної компетентності: умінь, навичок та здатностей їх застосовувати у виробничій діяльності. Побудова програми враховує навчально-методичні засади державного стандарту, основні методологічні положення курсу та компетентістний підхід у навчальному процесі.

Мета такої діяльності – підвищення ефективності та якості навчання, формування та розвиток інтелектуальної, творчої, компетентної особистості майбутніх керівників. Набуття необхідних умінь адміністративної діяльності: мобілізація інновацій і змін, управління людьми й справами, спілкування, застосування сучасних управлінських технологій та управління собою, передбачає серйозні практичні та наукові дослідження, проведення студентських конференцій, публікації у наукових виданнях. Таким чином,

навчання у магістратурі за напрямом – специфічні категорії дозволяє обдарованим студентам проявити себе в ролі дослідників, заявити про свої аналітичні здібності.

Стрімке зростання ролі управлінських кадрів у діяльності сучасних соціально-економічних систем за останні півстоліття привело до зміни парадигми та сутності менеджменту. Таке становище зумовлено змінами у структурі, змісті та цілях суспільного виробництва, а також необхідністю урахування специфіки сучасних організацій (спрямованості діяльності: державне управління, промисловість, сфера обслуговування, дозвілля; форм власності, місця на ринку тощо). Адже потреби сучасного суспільства не обмежуються лише наявністю менеджерів, що виконують базовий набір функцій (планування, організація, мотивація, координація, контроль тощо), а потребують їхньої високої компетенції стосовно до змісту діяльності як керованої ними організації взагалі, так і особливостей та специфіки безпосередньо управлінських функцій.

Chaika N. G.

Competencies and Skills as a Leader on the Teaching Model for the Master in „Administrative Management”

There were defined the characteristic differences in the construction of educational models on the basis of students' basic skills which are necessary in the further managerial work. The list of skills and competencies which have to be acquired by masters of administrative management was defined on the basis of necessary manager qualities analysis.

*Key words:* competence, training model, leader, student, administrative management.

Відомості про автора

*Чайка Наталія Григорівна* – кандидат історичних наук, доцент кафедри технологій управління Інституту післядипломного навчання Національного авіаційного університету.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2012 р.  
Прийнято до друку 21.12.2012 р.