

4. Євтух М. Б. Інноваційні методи оцінювання навчальних досягнень : монографія / М. Б. Євтух, Е. В. Лузік, Л. М. Дибкова. Київ : КНЕУ, 2010. 248 с.

5. Канівець Т. М. Основи педагогічного оцінювання : навч.-метод. посіб. Ніжин : Вид. П.П. Лисенко М. М., 2012. 102 с.

6. Карташова І. І., Прохоренков В. М. Тестування в системі моніторингу якості знань студентів: навч.-метод. посіб. Херсон : ХДУ, 2013. 116 с.

7. Оксенюк І. І. Організація діагностики та контролю знань засобами комп'ютерного тестування. Педагогічний пошук. 2022. № 1 (113). С. 31–35.

8. Derenowski M. Wykorzystanie narzędzi pomiaru dydaktycznego jako przejaw nowatorstwa pedagogicznego w wybranych pracach dyplomowych. Rocznik Pedagogiczny. 2021. № 44. S.175–189.

REFERENCES

1. Annienkova, I. P. (2021). *Osnovy pedahohichnykh vymiryuvan* [Fundamentals of pedagogical measurements]. Odesa.

2. Bilyakovska, O. O. (2013). *Dydaktyka vyshchoi shkoly* [Didactics of higher school]. Lviv.

3. Bulakh, I. Ye., Mruha, M. R. (2006). *Stvoriuiemo yakisnyi test* [We create a quality test]. Kyiv.

4. Yevtukh, M. B. (2010). *Innovatsiini metody otsiniuvannia navchalnykh dosiahnen: monohrafiia* [Innovative methods of assessing academic achievement]. Kyiv.

5. Kanivets, T. M. (2012). *Osnovy pedahohichnoho otsiniuvannia* [Fundamentals of pedagogical assessment]. Nizhyn.

6. Kartashova, I. I., Prokhorenkov, V. M. (2013). *Testuvannia v systemi monitorynhu yakosti znan studentiv* [Testing in the system of monitoring the quality of students' knowledge]. Kherson.

7. Okseniuk, I. I. (2022). *Orhanizatsiia diahnostyky ta kontroliu znan zasobamy komp'uternoho testuvannia* [Organization of diagnostics and control of knowledge by means of computer testing]. Pedahohichnyi poshuk. № 1 (113).

8. Derenowski, M. (2021). Wykorzystanie narzędzi pomiaru dydaktycznego jako przejaw nowatorstwa pedagogicznego w wybranych pracach dyplomowych. Rocznik Pedagogiczny. № 44.

ВІДОМОСТІ ПРОАВТОРА

БІЛЯКОВСЬКА Ольга Орестівна – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи Львівського національного університету імені Івана Франка.

Наукові інтереси: проблеми якості освіти, професійна підготовка майбутніх фахівців.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

BILYAKOVSKA Olha – doctor of pedagogical sciences, associate professor, professor of department of general pedagogics and pedagogy of the higher school of the Ivan Franko University of Lviv.

Circle of research interests: quality of education, professional training of future specialists.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2022 р.

УДК 378.1:377/378

DOI: 10.36550/2415-7988-2022-1-204-20-24

ГАЛЕТА Ярослав Володимирович –

доктор педагогічних наук, професор,

декан факультету педагогіки, психології та мистецтв

Центральноукраїнського державного педагогічного університету

імені Володимира Винниченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0484-529X>

e-mail: yaroslavhaleta@ukr.net

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

Постановка та обґрунтування актуальності проблеми. Зміни економічних відношень, державно-політичного устрою, суспільної свідомості, цінностей і орієнтацій, що відбуваються у сучасному світі, вимагають переосмислення і переоцінки управлінської діяльності, зокрема на основі вивчення, аналізу, оцінки світового управлінського досвіду і адаптації його до умов нашої країни. Цей

світовий досвід управління на рівні організації відображається у загальному понятті «менеджмент».

Низька ефективність управлінського процесу пов'язана, зокрема, з розробкою і використанням рекомендацій кон'юнктурного характеру. Це призводить до серйозних протиріч між суб'єктами процесу, цілями і способами діяльності і як наслідок до

невідповідності результату визначеній меті. Діяльність менеджерів має бути спрямована на подолання протиріч між формалізмом і творчістю в кожному управлінському акті.

Розв'язання цих протиріч залежить від подолання суб'єктами менеджменту внутрішніх «бар'єрів» щодо розвитку власних здібностей ефективно вирішувати управлінські завдання.

Нині, незважаючи на специфіку підходів до навчання в університетах, школах бізнесу, спеціальних навчальних центрах, загальною для них рисою стає акцент на психолого-педагогічному аспекті підготовки фахівців, перш за все управлінського профілю. Обсяг підготовки за психолого-педагогічними дисциплінами у навчальних програмах провідних закладах вищої освіти світу прямує до 40-60%.

Проблема психолого-педагогічних засад управління трудовими колективами є недостатньо розробленою у науковій літературі. Це зв'язно, передусім, з тим, що в традиційних галузях педагогіки розглядалися педагогічні закономірності навчання і виховання в основному стосовно освітніх установ. В той же час, у дослідженні проблем управління в нашій країні склався певний дисбаланс у бік економіко-технологічних аспектів управління. І хоча останнім часом активізувалися психологічні дослідження діяльності керівника, власне педагогічних робіт, де б у прямій постановці розглядалися педагогічні аспекти проблем управління організаціями (окрім сфери освіти), трудовими, передусім, виробничими колективами явно не досить.

Сучасна педагогічна наука достатньо мало приділяє уваги цій проблематиці, хоча широкий спектр управлінської діяльності, пов'язаний з реалізацією того або іншого стилю управління, дією керівника на працівників, здійсненям мотивування, навчання, виховання, професійної підготовки й особистісного розвитку як самого керівника, так і працівників як членів трудового, виробничого колективу, поза сумнівом, належить до предметного поля педагогічної науки і, безпосередньо, професійної освіти.

Проведені дослідження показують, що потреба у вивченні і врахуванні практичної діяльності керівника педагогічних закономірностей управління працівниками, індивідуальних і групових психолого-педагогічних особливостей поведінки працівників, трудових колективів і управлінсько-педагогічної дії на них відчувається більшістю сучасних керівників, директорів, менеджерів, фахівців у галузі управління персоналом. Особливо слід зазначити, що ці закономірності мають

передусім педагогічну основу. До того ж названі складові, які відіграють важливу роль в практиці управління, значною мірою повинні мати нерозривну єдність як педагогічні основи управління працівниками організації.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність наукової розробки і практичної реалізації психолого-педагогічних засад управління трудовими колективами, що і зумовило вибір теми нашого дослідження.

Метою статті є з'ясування психолого-педагогічних засад управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Практика управління і потреба у вдосконаленні систем управління, в першу чергу соціальними і соціотехнічними об'єктами, викликала необхідність вивчення і врахування різних чинників соціальної взаємодії і велику потребу в додаткових знаннях про людину як суб'єкта і об'єкта управління. Спостерігається все більше зближення соціологічних, психолого-педагогічних і етичних компонентів у дослідженнях, присвячених питанням соціальної взаємодії в управлінні. Відомі різні наукові школи, що розглядають різні чинники соціальної взаємодії і поведінки індивідуума: теорія біхевіоризму (Д. Уотсон і Б. Скіннер, Д. Тібо, Г. Келлі, Дж. Хоманс), соціальний біхевіоризм (А. Маслоу, А. Бандура), психоаналітичний підхід до соціальної взаємодії (З. Фрейд, К. Юнг, А. Адлер, К. Хорніта ін.), гештальтпсихологія і теорія поля К. Левіна, теорії когнітивної відповідності (Ф. Хайдер, Т. Ньюком, Л. Фестінгер, Ч. Осгуд, П. Танненбаум, Р. Абельсон, М. Розенберг) і теорії, які не приймають ідеї відповідності (С. Аша, Д. Креча і Р. Крачфілда).

Виклад основного матеріалу дослідження. У педагогіці і психології управління досліджуються різноманітні аспекти організації групової, колективної діяльності.

В основному дослідження в цій галузі концентруються навколо феномену міжособистісних стосунків, який домінує в якості об'єкту вивчення в соціальній психології. Такий підхід дозволяє характеризувати групу як суб'єкт стосунків і спілкування. Проте, на наш погляд, це явно недостатньо для дуже актуальних для сучасних умов суспільства і ринкової економіки досліджень проблем управління трудовими колективами і, безпосередньо, психолого-педагогічних основ управління колективами.

У психолого-педагогічних дослідженнях останнього десятиліття значно зріс інтерес до вивчення проблем організацій, і передусім різних основ управління організаціями і працівниками організації в умовах ринкових перетворень суспільства.

В основу методології психолого-педагогічного аналізу управління трудовими колективами в цьому дослідженні був покладений принцип єдності свідомості і діяльності, що якнайповніше розкриває регулятивну роль свідомості в управлінні щодо діяльності.

Необхідність дослідження управління працівниками організації визначається низкою практичних завдань, в першу чергу необхідністю і можливістю психолого-педагогічного впливу на працівників, колективну діяльність в контексті підвищення ефективності трудової взаємодії, результативності діяльності організації.

Персонал сучасних організацій характеризуються складною управлінською, організаційною, соціально-психологічною і педагогічною структурою трудової взаємодії, що чинить безпосередню дію на вибір стилю і прийомів управлінської діяльності.

Одна з психолого-педагогічних особливостей працівників організації як об'єкту управління в сучасних умовах обумовлена диференціацією і ускладненням трудових (виробничих) процесів. Вона проявляється в частковій втраті групами працівників і індивідуальними виконавцями загальної перспективи діяльності, цілісного бачення продукту своєї спільної праці. В свідомості працівників відбувається психологічне «звуження» трудових цілей загальної спільної діяльності як цілого. Це ставить перед керівниками зокрема і педагогічну проблему пошуку засобів забезпечення цілісності й взаємозв'язку діяльності працівників у складі персоналу організації. Вирішення цієї проблеми вимагає аналізу об'єктивних і суб'єктивних умов, від яких залежить взаємодія працівників, соціально-психологічна структура колективної трудової діяльності. Ця проблема безпосередньо пов'язана з теорією і практикою аналізу і формування організаційної культури в сучасних організаціях.

Саме у персоналі організації багато в чому формуються і проявляються в новій психолого-педагогічній якості позитивні зміни у відношенні особи до себе, навколишніх людей, трудової діяльності, своєї організації, суспільства в цілому, на забезпечення чого і спрямована зрештою будь-яка педагогічна система, елементом якої стосовно персоналу організації є управлінська діяльність.

Кооперація спільної діяльності, наявність значної кількості взаємозв'язків, як у межах персоналу організації, так і між її підрозділами, включаючи психолого-педагогічні аспекти цих взаємозв'язків, представляє істотну педагогічну особливість працівників організації як об'єкту управління.

Розгляд процесу управління трудовим колективом відповідає типовому рівню соціально-психологічного аналізу. Зрештою аналізу, з одного боку, може піддаватися колектив як суб'єкт управління людиною в організації. Цей аспект історично пов'язаний передусім з теорією «людських відносин». Далі він отримав відповідний розвиток як за кордоном, так і особливо у вітчизняній соціальній психології. З іншого боку, колектив, може розглядатися і як об'єкт управління. Цей аспект проблеми, який у рамках виробничого управління пов'язаний з проблемою управління трудовим колективом, найретельніше вивчався саме у психології управління [1-5].

Колектив як об'єкт управління може виступати у двох системах:

а) «організація – колектив», тобто управління накладає певний відбиток на трудову діяльність виробничого колективу;

б) «людина (керівник) – колектив».

Людський чинник на рівні управління колективом здобуває інше, не номінальне, а конкретний соціально-психологічний зміст, який у край важливо враховувати в процесі управління. Найдетальніше питання в історії психології було розроблене Л.І. Уманським і його співробітниками [3], які соціально-психологічні показники колективу використали для оцінки рівня його розвитку. Сюди включалися такі параметри, як:

а) організаційна єдність, тобто наявність в колективі авторитетного активу, що має необхідні ділові й організаторські якості, користується повагою і симпатією колективу (рівень організаційної єдності колективу можна оцінювати за діловою й особистісною взаємодією його окремих членів і мікрогруп)

б) психологічна єдність колективу, яка включає цілий ряд показників: по-перше, інтелектуальна єдність, тобто єдність знань (обізнаності) про можливості колективу, взаєморозуміння в процесі спільної діяльності; по-друге, емоційна єдність, яка визначається загальною емоційною атмосферою, мікрокліматом, прагненням членів колективу до співпереживання подій, явищ; по-третє, вольова єдність, тобто здатність колективу спільно долати перешкоди, доводити почату справу до завершення;

в) підготовленість колективу, тобто досвід спільної діяльності, рівень знань, навичок у тому або іншому виді спільної діяльності;

г) спрямованість діяльності, за якою оцінюють соціальну зрілість колективу, тобто наявність спільних колективних цілей і завдань діяльності, які мають соціально корисний характер, моральні цінності колективу, що включають досягнення суспільно цінного результату.

Отже, утримування «людського чинника» на цьому рівні його аналізу включає вказані соціально-психологічні компоненти, головним з яких є спрямованість діяльності колективу.

На думку А.В. Петровського і його співробітників, ознаками справжнього колективу можуть бути названі тільки ті явища, в яких відношення і взаємодії людей опосередковуються змістом їх спільної діяльності, її цілями, завданнями, цінностями, які здобуті у суспільному житті. Найбільш принциповими ознаками є колективне самовизначення, єдність ціннісних орієнтацій, референтність колективу для його членів і т. д. [1].

Описаний і можливий інший соціально-психологічний зміст об'єкту управління – колективу (зокрема, пов'язане з рівнем його соціального і психологічного розвитку) визначає найбільш оптимальні методи управління. Характеристики управління на рівні керівництва колективом не жорстко визначені. Тут з'являється велика кількість «ступенів свободи», можлива варіантність в характеристиках керівництва. Наприклад, скільки може бути фактичних рівнів розвитку колективу, стільки – і оптимальних методів управління ним. Але психологічні особливості управління в системі «Керівник – колектив» визначаються не лише рівнем розвитку колективу. Систематизація таких чинників за результатами багаторічних досліджень управління трудовими колективами дозволила виділити основну їх сукупність [3]:

1. Характер, тип колективу, яким доводиться управляти. Наприклад, військовий, виробничий і науково-дослідний колективи вимагають різних сукупностей методів управління. Методи, ефективні в умовах наукового колективу, можуть виявитися неефективними у військовому колективі й навпаки.

2. Завдання, що безпосередньо поставлені перед трудовим колективом. Наприклад, позачергові або термінові завдання доволі часто вимагають зміни методів управління, на відміну від розв'язання звичних, чергових завдань.

3. Умови виконання завдань, що стоять перед колективом. Сприятливі, несприятливі або екстремальні умови викликають й відповідні особливості управління.

4. Способи і форми організації діяльності (індивідуальні, парні або групові) також детермінують характеристики керівництва.

Цей ряд чинників, який може бути продовжений, зазвичай об'єднується в групу об'єктивних умов формування психолого-педагогічних особливостей управління.

Слід підкреслити, що перераховані й інші чинники діють, як правило, одночасно. Коли конкретний керівник переймає на себе управління конкретним колективом, то варіації методів впливу виявляються залежними не лише від об'єктивних умов, але і від суб'єктивних чинників. Суб'єктивними чинниками виступають численні індивідуально-психологічні особливості (різні стани і властивості) керівника, які за своєю природою цілісні (тобто внутрішньо єдині, взаємозв'язані) і неповторювані. Особливості управління на цьому рівні його аналізу отримують своє друге «заломлення» через індивідуальність керівника, внаслідок чого «ступені свободи» у характеристиках управління значно збільшуються. «Індивідуальний стиль управління» практично не повторюється саме за рахунок індивідуальності керівника, але зазвичай ставиться спеціальне завдання виявити найбільш типові індивідуальні стилі управління, які мають характеристики, що не повторюються, але дещо схожі [1; 2; 3]. Таким чином, на рівні управління колективом «людський чинник»:

– здобуває конкретний зміст, куди входять різні колективні явища, які слугують показниками рівня його розвитку;

– одночасно включає й індивідуально-психологічний зміст, а саме властивості індивідуальності керівника, що утворює систему «керівник – колектив».

Отже, особливості управління зазнають зміни, обумовлені :

а) соціально-психологічними компонентами колективу і об'єктивними умовами його діяльності;

б) індивідуально-психологічними характеристиками керівника (в даному випадку виділяється безліч психологічних варіантів управління, які позначаються як індивідуальні стилі керівництва).

Висновки та перспективи подальших розвідок напрямку. Для виділення психолого-педагогічних аспектів проблеми управління трудовими колективами нами розглянуті основні поняття і положення управлінських концепцій (трудоий колектив, організація, управління і управлінські функції) крізь призму педагогічної теорії. Під трудовим колективом розуміємо спільність людей, для якої характерна організована спільна соціально значуща трудова діяльність з виробництвом якого-небудь виду продукції або послуг. Під управлінням трудовим колективом розуміємо управління (передусім як підтримку цілісності, оптимізації функціонування, забезпечення досягнення мети, розвиток) спільністю людей, для якої характерна організована спільна

соціально значуща трудова діяльність з виробництва якого-небудь виду продукції або послуг.

В цілому, під функціями управління трудовими колективами слід розуміти конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт. До основних функцій, що реалізуються в управлінні трудовими колективами необхідно віднести планування, організацію, контроль, регулювання, а також активізацію (мотивацію і стимулювання). Реалізація кожної з функцій вимагає врахування психолого-педагогічних основ управління. Таким чином, в цілому суть або змістовна сторона управління трудовими колективами перебуває, на наш погляд, в підтримці цілісності, досягненні цілей, розвитку і мотивації трудового колективу, як спільності людей, що виконують організовану спільну соціально значущу трудову діяльність. Усе це забезпечується за рахунок планування, організації, контролю, регулювання і активізації. Викладене розуміння психолого-педагогічних аспектів процесів управління дозволяє визначити психолого-педагогічні основи управління трудовими колективами, передусім як психолого-педагогічні закономірності діяльності з реалізації основних управлінських функцій в трудовому колективі.

Таким чином, проблема обґрунтування й реалізації педагогічних основ управління працівниками сучасної організації є недостатньо дослідженою, особливо з урахуванням змін, що сталися в нашій країні, суспільстві, економіці, законодавстві, й вимагає свого розв'язку як в галузі педагогічної теорії, так і на практиці. Характеристики трудової і управлінської діяльності тісно взаємозв'язані, і для визначення педагогічних аспектів управління працівників сучасної організації потрібний аналіз психолого-педагогічних особливостей працівників організації як об'єкту управління.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. М. Политиздат, 1982. 255 с.
2. Слюсаревський М. Наукові уявлення про складові психіки великих груп: спроба

“інвентаризації”. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2018. № 41(44). С. 126–156.

3. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. М. Просвещение, 1960. 160 с.

4. Levine J. M. (Ed.). *Group Processes*. New York: Psychology Press, 2013.

5. Forsyth D. R. *Group dynamics*. 6th ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2014.

REFERENCES

1. Petrovskiy, A. V. (1982). *Lichnost. Deyatelnost. Kollektiv* [Personality. Activity. team]. M. Politizdat, 255.

2. Slyusarevskyy, M. (2018). *Naukovi uivlennia pro skladovi psykhyky velykykh hrup: sprobа “inventaryzatsii”* [Scientific Ideas on Psychics Components of Large Groups: Inventorization Attempt]. *Scientific studios on social and political psychology*, 41(44), 126–156.

3. Umanskiy, L.I. (1960). *Psihologiya organizatorskoy deyatelnosti shkolnikov* [Psychology of organizational activity of schoolchildren]. M. Prosveschenie, 160.

4. Levine, J. M. (Ed.). (2013). *Group Processes*. New York: Psychology Press.

5. Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics*. 6th ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

ГАЛІТА Ярослав Володимирович – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету педагогіки, психології та мистецтв Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.

Наукові інтереси: феномен «соціальна зрілість»; проблема становлення особистості в умовах інформатизації суспільства.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

HALETA Yaroslav Volodymyrovich – Doctor of Pedagogy, Associate Professor, Dean of the Faculty of Pedagogy, Psychology and Arts of Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Teacher Training University.

Circle of scientific interests: the phenomenon of “social maturity”; the problem of personality formation in the conditions of informatization of society.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2022 р.