

Житомирський державний університет імені Івана Франка

О. А. Мірошніченко

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Навчально-методичний посібник

Житомир 2023

УДК 159.923:159.944(076)

ББК 88.4:88.37я7

М 74

Рекомендовано вченою радою Житомирського державного університету імені Івана Франка, протокол № 22 від 27 грудня 2023 р.

Рецензенти:

Дмитрієва С.М. – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та гуманітарних дисциплін Житомирської філії КІБІТ;

Косигіна О.В. – кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри, завідувач кафедри педагогіки й андрагогіки КЗ «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЖОР;

Шанскова Т.І. – доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри початкової освіти та культури фахової мови Житомирського державного університету імені Івана Франка.

Управління проектами: Навчально-методичний посібник / Уклад.: Олена Анатоліївна Мірошниченко. Житомир : Вид-во «Рута», 2023. 232 с.

В навчально-методичному посібнику автором розглянуто особливості психолого-педагогічного проекту та представлено шляхи підвищення ефективності діяльності освітянського колективу в межах такого проекту, а також представлено програму проведення психолого-педагогічних тренінгів для вчителів та керівників освітніх організацій.

Посібник рекомендується викладачам закладів вищої педагогічної освіти, здобувачам вищої освіти за освітньою програмою 073 Менеджмент / Управління закладами освіти та організаціями (дисципліна «Управління проектами»), слухачам курсів підвищення кваліфікації працівників педагогічної освіти. Науково-методична значущість посібника полягає у визначенні теоретичного матеріалу та можливостей його практичного застосування не тільки для підготовки спеціалістів, що працюють у сфері надання освітніх послуг, а також для керівників інших сфер діяльності, які хочуть підвищити свій професійний і особистісний рівень.

УДК 159.923:159.944(076)

ББК 88.4:88.37я7

© Мірошниченко О.А., 2023

© Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. СУТНІСТЬ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПОНЯТТЯ, ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ, КЛАСИФІКАЦІЯ	6
1.1. Поняття управління проєктом	6
1.2. Групи процесів управління проєктами	9
1.3. Менеджер проєкту	13
1.4. Види проєктного аналізу	14
1.5. Життєвий цикл проєкту	15
1.6. Система планування проєкту	16
1.7. Розробка плану управління проєктом	18
1.8. Характеристика управління змістом проєкту	21
2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ	24
2.1. Поняття корпоративної культури. Її види та стилі керування колективом	24
2.2. Процес управління корпоративною культурою	29
2.3. Культура навчального закладу та корпоративна культура	31
2.4. Створення моделі корпоративної культури. Елементи корпоративної культури	33
2.5. Створення мотиваційних програм персоналу в руслі моделі корпоративної культури організації	35
2.6. Роль команди у формуванні корпоративної культури. Стадії розвитку команди	37
2.7. Корпоративний кодекс організації	45
3. ПИТАННЯ, ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	50
3.1. Питання для самоконтролю	50
3.2. Тести з навчальної дисципліни Управління проєктами	51
4. ПРОГРАМА ТРЕНІНГІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ФАХІВЦІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ПРОЄКТ	67
4.1. Мотивація та розвиток особистості	67
4.2. Профілактика та подолання синдрому професійного вигорання	93
4.3. Подолання життєвих криз – шлях до професійної самореалізації фахівця	123
4.4. Мистецтво керувати	141
4.5. Культура спілкування у професійному колективі	170
4.6. Ефективне проведення підбору персоналу організації	197
ЛІТЕРАТУРА	239

ВСТУП

В навчально-методичному посібнику автором представлено теоретичні основи і методичне забезпечення навчальної дисципліни «Управління проектами», шляхи підвищення ефективності діяльності освітянського колективу в межах психолого-педагогічного проекту, розглянуті особливості створення проекту, а також представлено програму проведення психолого-педагогічних тренінгів для керівників організацій. На нашу думку, цей посібник стане в нагоді викладачам вищого навчального закладу та здобувачам вищої освіти за освітньою програмою 073 Менеджмент / Управління закладами освіти та організаціями, слухачам курсів підвищення кваліфікації працівників педагогічної освіти. Предметом науково-методичної розробки є основи знань з планування, організації та управління психолого-педагогічними проектами з метою успішного досягнення цілей в освітянській діяльності. Метою посібника є навчити майбутніх фахівців користуватись моделями, методами і технічними засобами розробки і здійснення проектів, що відповідають ринковим умовам економіки.

В межах нашого посібника ми намагались допомогти здобувачам систематизувати знання щодо загальних положень управління проектами; навчитися принципам обґрунтування доцільності проекту та його ефективності, врахування особливостей юридичної відповідальності щодо реалізації проектів у сфері освіти; надали поради щодо оптимізації діяльності колективу освітянської (і не тільки) організації. А також представили програму з 6-ти психолого-педагогічних тренінгів, що, на нашу думку, доцільно проводити з керівниками та співробітниками освітянських організацій з метою підвищення ефективності діяльності колективу. Представлені у посібнику тренінги були апробовані протягом 2019-2021 років із вчителями та представниками керівництва загальноосвітніх шкіл Житомира.

Завданнями навчально-методичного посібника передбачалось сформувати у здобувачів вищої освіти вміння використовувати основні поняття теорії управління проектами у процесі майбутньої діяльності; орієнтуватись у системі управління персоналом в процесі реалізації проекту в освітянських умовах.

Окремою навчально-виховною задачею вважаємо формування професійних компетенцій сучасного педагогічного працівника для забезпечення планування, організації та управління проектами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань в межах психолого-педагогічної діяльності та формування особистості фахівця: розвиток професійних якостей, особистої ерудиції, формування творчої професійної спрямованості.

Програма тренінгів, представлена у посібнику, спрямована на підвищення ефективності діяльності педагогічного колективу та мотивації до педагогічної діяльності, сприяє розвитку корпоративної педагогічної культури, допомагає у попередженні та розв'язанні можливих міжособистісних конфліктів у колективі. Окремі тренінгові заняття мають яскраво виражену здоров'язбережувальну спрямованість – попередження та профілактика емоційних і професійних перевантажень у представників освітянських професій, що особливо важливо у стресових умовах роботи педагогів під час повномасштабної війни.

1. СУТНІСТЬ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПОНЯТТЯ, ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ, КЛАСИФІКАЦІЯ

1.1. Поняття управління проєктом

Управління проєктом – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту.

Термін «Управління проєктами» походить від англ. *Project Management* і розглядається як галузь знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проєкту. Іноді ототожнюється з управлінням програмами, але програма – це фактично вищий рівень: група пов'язаних та взаємозалежних проєктів.

Стан проєкту від ідеї до завершення характеризується зміною низки показників, що визначають його сутність і на основі яких встановлюється успішність проєкту. Ця сукупність елементів проєкту по суті є об'єктами управління. Виділімо найбільш суттєві для всіх проєктів об'єкти управління.

Предметна сфера – це сукупність продуктів і послуг, виробництво яких повинно бути забезпечене в рамках здійснюваного проєкту. Предметну сферу проєкту визначають мета, результати й склад робіт. У процесі життя проєкту всі складові предметної сфери зазнають змін:

- мета, результати й склад робіт можуть змінюватися або уточнюватися як в процесі розробки проєкту, так і у ході досягнення проміжних результатів;
- обсяги робіт можуть уточнюватися в процесі розробки проєкту, а в процесі його виконання вони змінюються від нуля до 100 % при завершенні робіт.

Управління предметною сферою саме полягає в управлінні цими змінами протягом життєвого циклу проєкту і здійснюється через процеси ініціації робіт, планування предметної сфери, визначення предметної сфери, уточнення й підтвердження предметної сфери, контролю зміни предметної сфери.

Управління якістю в проєкті – планування якості, забезпечення якості, контроль якості. Функція управління якістю проєкту пронизує весь життєвий цикл, усі його сторони й елементи проєкту і включає: проєктні, організаційні та управлінські рішення; існуючі матеріали, устаткування, сировина та ін.; якість виконання робіт під час реалізації проєкту; якість отриманих результатів проєкту (продукція, послуги). Управління якістю реалізується через установлення вимог і стандартів до якості результатів проєкту, планування

якості, забезпечення виконання вимог до якості в процесі реалізації проєкту через систему контролю й підтримки якості.

Функція управління часом включає: визначення робіт і їхньої тривалості, строків початку і завершення проєкту, його частин, найважливіших (контрольних) подій і кожну з виконуваних робіт, мінімізацію (оптимізацію) тимчасових характеристик; раціональне використання резервів часу, контроль за розвитком проєкту за його тимчасовими характеристиками; прогнозування термінів завершення робіт, етапів і проєкту в цілому; прийняття рішень щодо ліквідації небажаних тимчасових відхилень. Функція управління часом реалізується за допомогою процесів тимчасового аналізу проєкту і його частин, календарного планування робіт, контролю графіків виконання робіт, їх актуалізації та коригування.

Функція управління вартістю включає планування ресурсів, попередню оцінку витрат, пов'язаних із проєктом, визначення кошторису витрат, грошових потоків, прогнозування прибутків, контроль витрат й надходження коштів і прийняття рішень за випадків перевищення витрат та інших відхилень від фінансових планів. Головним завданням управління вартістю є дотримання бюджетних рамок проєкту й одержання передбаченого прибутку від його здійснення. Управління ризиком – це система методів прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризикових подій; вживання заходів щодо зниження ступеню ризику протягом життя проєкту й розподілу можливого збитку від ризику між учасниками проєкту.

Функції управління людськими ресурсами в проєкті включають визначення потреби, чисельного і кваліфікаційного складу персоналу на всі періоди часу здійснення проєкту; пошук і відбір кандидатур, оформлення прийому на роботу і звільнення; планування і розподіл працівників по робочих місцях; організацію навчання і підвищення кваліфікації; установа відповідальності; створення умов і робочої атмосфери для колективної роботи; попередження й вирішення конфліктів, що виникають; питання оплати та ін. Управління персоналом повинно бути спрямоване на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення мети проєкту.

Функції управління контрактами й постачаннями в проєкті включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і термінів роботи, що залучаються за контрактом суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів та ін.; підготовку документації на укладання контрактів; контроль за ходом їх виконання; закриття й розрахунок по завершених контрактах.

Функції управління комунікаціями проектом, змістом якої є розробка, організація й контроль процесу інформаційного обміну за допомогою різноманітних засобів. У цю функцію управління звичайно включають процеси збору, передачі, сортування, відображення та інтерпретації інформації, необхідної та достатньої для всіх учасників проекту і його оточення. При цьому враховуються і розрізняються два типи інформаційного обміну: формальний (шляхом використання інформаційних технологій) і неформальний (шляхом міжособистих контактів і різноманітного роду зборів). Управління комунікаціями в проекті тісно пов'язане з управлінням персоналом.

Управління змінами – це всеосяжний інтегральний процес, який має в проекті відношення до всіх внутрішніх і зовнішніх його чинників та впливає на зміни в проекті: прогнозування можливих змін; визначення змін, що вже трапилися; планування впливів на проект, що випереджають; управління внесеними в проект змінами і координація змін за проектом загалом.

Функція управління стосовно до управління проектом означає діяльність команди проекту з управління проектом. Усі функції управління підрозділяють на *базові функції*:

- управління предметною сферою проекту (змістовна сутність);
 - управління якістю (вимоги до результатів, стандарти);
 - управління тимчасовими ресурсами (бюджет часу);
 - управління вартістю (фінансовий і матеріальний бюджет);
- та *функції, що інтегрують*:
- управління персоналом проекту (добір, підготовка, організація роботи);
 - управління комунікаціями (моніторинг і прогнозування ходу робіт і результату);
 - управління контрактами (контрактація виконавців, матеріалів та ін.);
 - управління ризиком (зниження рівня невизначеності в проекті).

Будь-яка функція управління складається з п'ятих відносно самостійних видів управлінської діяльності: планування, організації, координації, активізації, контролю. Кожний попередній вид діяльності є необхідною передумовою наступного. Ці п'ять видів виконуються один за одним, доки дана функція не буде цілком втілена. Отже, ступінь повноти реалізації функції управління залежить від комплексності управлінської діяльності.

Проект – це обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін. Тимчасова природа проектів контрастує з процесами, які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з надання освітніх або інших

послуг. На практиці, управління вищезазначеними двома системами часто різняться і таким чином вимагає розвитку окремих професійних навичок та використання розподіленого управління ними.

Головним завданням проектного управління є досягнення всіх цілей та виконання завдань проєкту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених обмежень проєкту. Типовими обмеженнями є межі та зміст проєкту, час, бюджет. Другорядним завданням, але амбіційнішим, є оптимізація, розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей.

У нашому психолого-педагогічному проєкті за ціль ми визначаємо підвищення ефективності діяльності педагогічного колективу школи, дошкільного освітнього закладу, факультету вищого навчального закладу тощо. Завданням проектного управління у цьому конкретному випадку є досягнення означеної цілі протягом одного навчального року із застосуванням тренінгової програми, яка буде представлена нижче.

1.2. Групи процесів управління проєктами

Традиційно, управління проєктами включає наступний перелік елементів: чотири групи процесів та систему контролю. Незалежно від методології чи термінології, що застосовується, використовуються одні й ті самі базові процеси управління проєктами.

Групи процесів зазвичай включають:

- *Ініціювання*
- *Планування чи розробка*
- *Експлуатація чи виконання*
- *Моніторинг і контроль*
- *Завершення*

У проєктному середовищі з дослідницьким нахилом (наприклад, Дослідження та проєктування) зазначені етапи можуть доповнюватися точками прийняття рішень, де вирішується, продовжувати чи припинити впровадження проєкту.

Процес ініціювання визначає зміст та межі проєкту. Якщо зазначений етап виконується не в повній мірі, то здебільшого проєкт не буде відповідати вимогам професійної діяльності. Ключовими контрольними індикаторами для зазначеного етапу є розуміння професійного середовища та включення усіх необхідних контрольних індикаторів в проєкт. Усі невідповідності, проблемні питання мають бути розглянуті та рішення щодо таких питань мають бути прийняті з метою їх усунення.

Етап ініціювання має містити план, що висвітлює такі питання:

- Аналіз професійних потреб / вимог в вимірюваних показниках.
- Огляд існуючих процесів.
- Фінансовий аналіз витрат і доходів, включаючи бюджет.
- Аналіз зацікавленими сторонами, включаючи користувачів, працівників підтримки проєкту.
- Статут проєкту, включаючи витрати, завдання, результати та календарний план впровадження.

Планування та розробка

Після етапу ініціювання, проєкт планується з необхідним рівнем деталізації. Головне завдання – спланувати час, витрати та ресурси з метою адекватної оцінки роботи, яку необхідно виконати, та ефективного управління ризиками протягом впровадження проєкту. Аналогічно групі процесів ініціювання, недостатньо розроблений план значно знижує шанси проєкту успішно завершити поставлені перед ним завдання.

Планування проєкту загалом складається з таких етапів.

- Визначення «як планувати?» (наприклад, за рівнем деталізації чи етапами впровадження).
- Розробка документу, що визначає зміст та межі проєкту.
- Визначення групи відповідальних, що плануватимуть проєкт.
- Визначення результатів проєкту та створення структури декомпозиції робіт.
- Визначення завдань, які необхідно виконати для досягнення цілей проєкту, та логічне послідовне об'єднання таких завдань.
- Оцінка вимог до ресурсів для забезпечення виконання завдань.
- Оцінка часу та витрат на виконання завдань.
- Розробка календарного плану-графіку.
- Розробка бюджету.
- Планування ризиків.
- Отримання формального погодження початку роботи.

Додаткові процеси, такі як планування комунікацій, визначення ролей та рівня відповідальності, закупівель в рамках проєкту, а також проведення попередньої зустрічі учасників проєкту загалом є рекомендованими.

Виконання

Виконання складається з процесів, необхідних для завершення робіт, визначених в плані проєкту, з метою виконання вимог проєкту. Процес виконання включає координування людей та ресурсів, одночасно з інтеграцією та виконанням завдань проєкту відповідно до плану управління проєктом.

Моніторинг та контроль

Моніторинг та контроль складається з процесів, що виконуються з метою огляду стану виконання проєкту, щоб потенційні проблеми були визначені вчасно і коригуючі дії можливо було виконати, з метою контролю виконання проєкту. Головним здобутком є регулярний огляд та оцінювання процесу виконання проєкту з метою визначення відхилень від плану управління проєктом.

Моніторинг та контроль включає такі питання.

- Вимірювання поточного виконання завдань проєкту (де ми є зараз?).
- Моніторинг змінних складових проєкту (зміст та межі проєкту, витрати тощо) в порівнянні до плану управління проєкту та базового плану виконання проєкту (де ми маємо бути?).
- Визначення коригуючих дій, з метою правильного вирішення відкритих питань та ризиків (Як ми можемо привести фактичний стан виконання до планового виконання?).
- Вплив на фактори, що можуть призвести до порушення інтегрованого контролю змін, для того щоб лише погоджені зміни впроваджувалися.

В багатоетапних проєктах процеси моніторингу та контролю забезпечують зворотний зв'язок між етапами проєкту, задля забезпечення коригуючих чи превентивних дій з метою приведення проєкту у відповідність з планом управління проєктом.

Підтримка проєкту – це постійний процес, що включає наступні дії.

- Постійну підтримку кінцевих користувачів.
- Виправлення помилок.
- Оновлення програмного забезпечення.



Цикл моніторингу та контролю.

На цьому етапі, аудитори мають звертати увагу на ефективність та швидкість вирішення проблем користувачів.

Наприклад, протягом впровадження будь-якого проекту зміст та межі проекту можуть змінюватися. Зміни – це нормальна та очікувана частина процесу. Окрім впровадження змін, вони мають бути закріплені в документах, щоб відобразити кінцевий результат. Описаний процес отримав назву Управління змінами (*Change management*).

Коли зміни внесені до проекту, життєздатність проекту має бути оцінена ще раз. Важливо не втратити початкових цілей та завдань проекту. Коли усі зміни зібрані, прогнозований результат може не виправдати інвестиції у проект.

Завершення



Група процесів завершення проекту.

Завершення включає формальне прийняття проекту та відповідно його закриття. Проводяться адміністративні активності, включаючи передачу до архіву робочої документації та документування здобутого досвіду. Цей етап складається з таких етапів.

- *Закриття проекту*: завершення усіх активностей у всіх групах процесів з метою формального закриття проекту або етапу проекту.
- *Закриття договору (контракту)*: завершення та оплата кожного договору, включаючи вирішення будь-яких відкритих питань, та закриття кожного договору, що відноситься до проекту в цілому або до певного етапу проекту.

Що стосується психолого-педагогічних проектів, вони також мають всі етапи проходження проекту до здійснення цілей. Спочатку відбувається діагностика особливостей міжособистісного спілкування у педагогічному колективі, вимірюється рівень задоволеності окремими членами колективу психологічним кліматом та ефективністю діяльності як керівництва установи, так і її окремих членів тощо. Це етап ініціювання проекту.

Далі відбувається планування проекту – розробка форм проведення роботи з педагогічним колективом (анкетування, психолого-педагогічне діагностування, підбір методик для роботи тощо). У нашому проекті на цьому

етапі відбувається розробка тренінгів щодо підвищення ефективності діяльності у працівників освітнього закладу.

На етапі виконання проєкту здійснюється проведення тренінгів з педскладом освітніх установ: по одному тренінгу в 3-4 тижні, з урахуванням канікул та святкових днів цей проєкт відбувається протягом півроку.

На етапі моніторингу та контролю проєкту здійснюється процес еферентного (зворотнього) зв'язку з членами педагогічного колективу, проміжні заміри проведення діагностичних процедур, анкетування.

Завершення психолого-педагогічного проєкту відбувається після проведення 6-ти тренінгів програми. Аналізується досягнення результатів, намічаються шляхи подальшої роботи з колективом.

1.3. Менеджер проєкту

Менеджер проєкту – це фахівець у сфері управління проєктами. Менеджер проєкту може бути відповідальним за планування, виконання та завершення будь-якого проєкту в різноманітних галузях виробництва, надання послуг, освіти тощо.

Менеджер проєкту – це особа, відповідальна за виконання визначених завдань проєкту. Головними завданнями менеджера проєктів є визначення чітких та реалізованих завдань проєкту, визначення вимог до проєкту та управління трьома обмеженнями проєкту: вартістю, часом, межами та обсягом завдань.

Менеджер проєкту має визначити та сформулювати чіткі потреби / вимоги замовника, базуючись на знаннях про організацію, яку він представляє. Вміння використовувати внутрішні умови установи та створювати тісні зв'язки з призначеними представниками замовника є життєво необхідним для забезпечення виконання ключових завдань щодо ціни, часу реалізації, якості та задоволення вимог замовника. У нашому проєкті замовником виступає керівництво освітнього закладу, а менеджером – представник керівництва, який бере участь в організації проведення тренінгів.

Трикутник управління проєктами

Як будь-яке починання, проєкт виконується та завершується відповідно до певних обмежень. Традиційно такими обмеженнями вважаються «зміст та межі», «час» та «вартість». Такі обмеження отримали назву «Трикутник управління проєктами», де кожна сторона є певним обмеженням. Одна сторона трикутника не може бути змінена, щоб не вплинути на інші сторони. Подальше уточнення обмежень відділяє «якість» чи «продуктивність» впровадження проєкту від «змісту та меж» і перетворює якість в четверте обмеження.

Обмеження за часом – це час, за який необхідно завершити проєкт. Вартість – це розмір бюджету, який виділений на реалізацію проєкту. Обмеження за змістом та межами – це завдання, які мають бути завершені для досягнення кінцевого результату проєкту. Зазначені три обмеження досить часто взаємопов'язані: збільшення меж та обсягів завдань, зазвичай призводить до збільшення часу та вартості, обмежений час може означати збільшення вартості чи зменшення змісту та меж проєкту.

Наука про управління проєктами забезпечує інструменти та методи, що надають змогу команді проєкту (не лише менеджеру проєкту) організувати свою роботу таким чином, щоб виконати вимоги щодо обмежень.

1. Система планування проєкту.
2. Розробка плану управління проєктом.
3. Характеристики управління змістом проєкту.
4. Сутність і функції структуризації проєкту.
5. Напрямки структуризації проєкту.

1.4. Види проєктного аналізу

Для обґрунтування доцільності реалізації кожний проєкт повинен бути проаналізований за такими видами аналізу: технічним, комерційним, фінансовим, екологічним, організаційним, соціальним, економічним, структурним, бюджетної ефективності.

Технічний аналіз проєкту дає змогу виявити техніко-економічні альтернативи; варіанти місцезнаходження об'єкта; масштаб і обсяг проєкту; терміни реалізації проєкту загалом і за фазами; доступність і достатність джерел сировини, робочої сили та інших необхідних ресурсів; місткість ринку для продукції проєкту; витрати на проєкт з урахуванням непередбачених чинників; терміни виконання проєкту. У процесі технічного аналізу уточнюють кошторис і бюджет проєкту, а також фізичні й цінові непередбачені чинники, що спричиняють додаткові витрати.

Фінансовий аналіз передбачає дослідження витрат і результатів щодо інтересів конкретних організацій – учасників проєкту, метою яких є отримання прибутку.

Завдання комерційного аналізу – оцінити проєкт щодо кінцевого споживання пропонованої проєктом продукції чи послуг. У найзагальнішому вигляді це завдання можна розв'язати за допомогою маркетингу, вивчення джерел і умов одержання ресурсів, виробництва та збуту.

Екологічний аналіз виявляє, які потенційні збитки може завдати проєкт навколишньому середовищу, а також визначає заходи, необхідні для пом'якшення чи запобігання цим збиткам.

Мета організаційного аналізу – оцінити організаційні, правові, політичні та адміністративні умови, в яких має реалізуватися й експлуатуватися проєкт, а також сформулювати необхідні рекомендації щодо менеджменту, організаційної структури, планування, комплектування і навчання персоналу, координації діяльності та загальної політики.

Соціальний аналіз зосереджує увагу на таких питаннях: соціокультурних і демографічних характеристиках населення в регіоні реалізації проєкту (кількісна та соціальна структура); організації населення в цьому регіоні, зокрема наявності робочої сили; прийнятності проєкту для місцевої культури; стратегії забезпечення виконання необхідних зобов'язань перед групами населення й організаціями, що мають користуватися результатами проєкту чи підпадають під його вплив.

Аналіз бюджетної ефективності проєкту показує вплив результатів здійснення проєкту на доходи й витрати його бюджету.

Економічний аналіз вивчає проблему ефективності проєкту з позиції суспільства загалом, для якого з певних причин ціни купівлі (наприклад сировини) і продажу продукції проєкту не завжди є прийнятними щодо витрат і вигод.

1.5. Життєвий цикл проєкту

Будь-який проєкт проходить через визначені фази у своєму розвитку. Стадії життєвого циклу проєкту можуть розрізнятися в залежності від сфери діяльності і прийнятої системи організації робіт.

Поняття життєвого циклу проєкту є одним з найважливіших для менеджера, оскільки саме *поточна стадія визначає задачі і види діяльності менеджера, використовувані методика й інструментальні засоби.*

Керівники проєктів розбивають цикл життя проєкту на етапи різними способами. Наприклад, для інвестиційного проєкту виділяють передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну стадію робіт із проєкту.

Однак найбільш традиційною є розбивка проєкту на чотири великих етапи:

- 1) формулювання проєкту;
- 2) планування;
- 3) здійснення;
- 4) завершення.

Формулювання проєкту передбачає функцію вибору проєкту.

Проєкти ініціюються в силу виникнення потреб, які потрібно задовольнити. Однак в умовах дефіциту ресурсів неможливо задовольнити всі потреби без виключення. Приходиться робити вибір. Рішення приймаються,

виходячи з наявності ресурсів, в першу, чергу фінансових можливостей, порівняльної важливості задоволення одних потреб та ігнорування інших, порівняльної ефективності проєктів. Рішення по вибору проєктів до реалізації тим важливіше, чим масштабнішим передбачається проєкт, оскільки великі проєкти визначають напрямок діяльності на майбутнє (іноді на роки) і зв'язують наявні фінансові і трудові ресурси.

Визначальним показником при виборі проєктів є альтернативна вартість інвестицій. Іншими словами, вибираючи проєкт «А», а не проєкт «В», організація відмовляється від тих вигод, що міг би принести проєкт «В».

1.6. Система планування проєкту

Процес планування проєктів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

На етапі планування проєкту визначаються всі необхідні параметри реалізації проєкту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проєктних та інших організацій.

Основне завдання планування проєктів – процес планування проєкту повинен забезпечити реалізованість проєкту в заданий термін із мінімальною вартістю у нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

Основна ціль планування проєкту – забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проєкту.

Основні кроки у плануванні проєктів

1. Встановити:

а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівництва і мотивує виконавців;

б) внутрішні цілі – контрольні точки (milestones), тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проєкту;

в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проєкту.

2. Розробити план, у якому визначити:

а) усі роботи за проєктом (тобто кожний вид діяльності та його зміст);

б) робочу структуру проєкту;

в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).

4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Гантта).

5. Визначити затрати і ресурси (трудові) за кожним видом робіт.

Процес планування складається з основних та допоміжних процесів і логічно пов'язаний із процесами ініціації, моніторингу, виконання і завершення. До основних процесів планування, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проєкту, належать:

- планування цілей – розробка постановки задачі (проєктне обґрунтування, основні етапи і цілі проєкту);
 - декомпозиція цілей – декомпозиція етапів проєкту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю;
 - визначення складу операцій (робіт) проєкту – перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проєкту;
 - визначення взаємозв'язків операцій – складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;
 - оцінка тривалості чи обсягів операцій – оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій;
 - визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проєкту – загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проєкту.
- Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано. Досить часто виникає помилка планування, пов'язана з тим, що деякі дефіцитні ресурси використовуються одночасно в двох різних проєктах одночасно;
- призначення ресурсів – визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проєкту;
 - оцінка вартості – визначення складових витрат операцій проєкту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення. Одна з типових помилок полягає в тому, що бюджет призначають, не звертаючи увагу на прогнозовану собівартість проєкту;
 - складання розкладу виконання робіт – визначення послідовності виконання робіт проєкту, тривалість операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах й витрат, виходячи і з врахуванням накладених обмежень та взаємозв'язків;
 - оцінка бюджету – оцінка вартості окремих компонентів проєкту (етапи, фази, терміни);
 - розробка плану виконання проєкту – інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа;
 - визначення критеріїв успіху – розробка критеріїв оцінки виконання процесів планування, необхідність у використанні яких залежить від

особливостей конкретного проєкту: планування якості – визначення того, які стандарти якості використовувати в проєкті і як цих стандартів досягти;

- планування організації – визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємин звітності в організації;

- призначення персоналу – призначення людських ресурсів на виконання робіт проєкту;

- планування взаємодії – визначення потоків інформації і способів взаємодії, необхідних для учасників проєкту;

- ідентифікація ризику – визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проєкт;

- оцінка ризику – оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проєкт;

- розробка реагування – визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозові події;

- планування постачань – визначення що, як і коли повинно бути поставлене;

- підготовка умов – вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

Якщо розглядати проєкт як об'єкт планування, то зрозуміло, що процеси планування цілей, результатів та діяльності є залежними від зовнішніх чинників і зацікавлених сторін, внаслідок чого виникають допущення і обмеження, які накладаються на проєкт.

Обмеження (Constraints) – зовнішні бар'єри, непідконтрольні проєктній команді, якими потрібно управляти ззовні.

Допущення (Assumption) – це чинники (зовнішні умови або події), з врахуванням яких проєкт буде планово реалізовуватися.

1.7. Розробка плану управління проєктом

Розробка плану управління проєктом – це процес документування дій, необхідних для визначення, підготовки, інтеграції та координації всіх допоміжних планів.

Розробка плану проєкту – ітеративний процес, що майже завжди повторюється кілька разів. Наприклад, початковий план може оперувати узагальненими ресурсами й тривалістю, не прив'язаними до конкретних дат, тоді як остаточний план повинен оперувати конкретними ресурсами й точними датами.

План управління проєктом визначає, як буде виконуватися проєкт, як проводитиметься його моніторинг, контроль і закриття. Зміст плану управління проєктом розрізняється залежно від прикладної області та складності проєкту.

План управління проектом розробляється в рамках серії інтегрованих процесів дозавершення проекту. Результатом даного процесу є план управління проектом, який поступово розробляється шляхом внесення оновлень, контролюється і затверджується в процесі здійснення загального управління змінами. Розробка планів по проекту охоплює всі етапи його життєвого циклу. Починається з участі проект-менеджера в процесі розробки концепції, вибору стратегічних цілей, включаючи контрактні пропозиції, продовжується укладанням контрактів та закінчується лише при завершенні проекту.

Традиційно склалася така система планів: на доінвестиційній стадії у складі концепції проекту, бізнес-плану, попереднього плану реалізації проекту з урахуванням потреб в основних видах ресурсів і обґрунтуванням інвестицій; на стадії розробки проектно-технологічної документації у складі плану управління реалізацією проекту.

План управління проектом (Project Management Plan) – основоположний документ, що містить узгоджене всіма учасниками, документально зафіксоване уявлення про проект.

План може бути узагальненим чи деталізованим, а також може включати один чи декілька допоміжних планів управління та інші документи по плануванню.

План управління змістом проекту (scope management plan) документ, що описує, як буде визначатися, розроблятися й перевірятися зміст проекту та ієрархічна структура робіт, а також як здійснювати управління змістом проекту:

- календарний план (schedule plan) документ, що встановлює критерії й операції по розробці й управлінню розкладом проекту.

План управління вартістю (cost management plan) документ, що задає формат і визначає операції й критерії для планування, структурування й управління вартістю проекту:

- план управління якістю (quality management plan) документ, що визначає стандарти якості, які відповідають проекту, і засоби досягнення цих стандартів;

- план управління персоналом (staffing management plan) документ, що описує спосіб виконання вимог до ресурсів;

- план управління взаємодією (communication management plan) документ, який визначає потреби в інформації й комунікаціях учасників проекту: ким вони є, який ступінь їхньої зацікавленості й впливу на проект, хто яку інформацію потребує, коли вона необхідна і як вона буде надаватися;

- план управління ризиками (risk management plan) документ, що описує, як буде організоване і як буде виконуватися управління ризиками проекту;

- план управління поставками (procurement management plan) документ, що описує управління процесами постачань, починаючи від розробки документації по поставках і до закриття контракту;

- план по віхах (milestone plan) віха (контрольна точка) – подія або дата в ході здійснення проєкту. План по віхах – це послідовність віх, які визначені менеджером;

- план управління (project change management) передбачено на той випадок, якщо необхідно внести зміни у план управління проєктом. Такі зміни можуть бути пов'язані з модифікаціями, доповненнями й ревізіями проєкту. При цьому статус плану міняється на оновлений (updated).

Не слід плутати план проєкту з базовим планом.

План проєкту – це документ або перелік документів, який змінюється в міру надходження додаткової інформації, тоді як базовий план служить для контролю виконання і міняється тільки в разі затвердження запитів на зміни.

Плани проєкту класифікують за такими ознаками:

- рівень управління проєктом;
- функції управління;
- ступінь охоплення робіт проєкту.

Рівень управління проєктом. У методології управління проєктами сформувалася система планів, яка передбачає такі рівні управління: концептуальний; стратегічний; тактичний (останній включає поточний і оперативний субрівні).

На концептуальному рівні визначаються цілі й завдання проєкту; розглядаються альтернативні варіанти досягнення запланованих результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта; визначаються концептуальні напрями реалізації проєкту, включаючи описання предметної галузі, укрупненої структури робіт, їхніх взаємозв'язків і попередню оцінку тривалості, виконання проєкту, його вартості та потреби в ресурсах.

Стратегічний план визначає основні етапи і віхи проєкту. Основне призначення плану на цьому рівні – показати логічну схему реалізації проєкту. В стратегічному плані визначаються зовнішнє і внутрішнє оточення проєкту, цілі і завдання для проєктної команди і забезпечується загальне бачення проєкту.

На тактичному рівні:

- поточний план – визначає терміни виконання комплексів робіт, потребу в ресурсах, окреслює певні ділянки робіт, за якість і вчасність виконання яких відповідають різні організації-виконавці (в розрізі року, кварталу, місяця);
- оперативний план – деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, день за комплексами робіт.

Ступінь охоплення робіт проєкту:

- зведений, комплексний, головний – на всі роботи проєкту;
- детальний або частковий – за організаціями-учасниками;
- детальний або частковий – за видами робіт.

Стадія розробки плану реалізації проєкту вважається завершеною тоді, коли підготовлено повний комплект необхідної документації:

- комплексний (зведений, головний, генеральний) календарний план;
- конкретні (детальні) календарні плани за виконавцями;
- конкретні (детальні) календарні плани за пакетами робіт;
- відомості потреб у ресурсах;
- графіки постачання технологічного устаткування та матеріалів;
- план укладення контрактів;
- перелік організаційно-технологічних заходів з реалізації проєкту;
- план контролю за виконанням робіт.

Після розробки комплексного плану управління проєктом його затверджують. Затверджені план управління проєктом разом з календарними графіками утворюють базову версію проєкту (project baseline). Вона включає всі угоди, прийняті на основі консенсусу з урахуванням трьох планових параметрів проєкту: ресурсів, часу й функціональності рішень. Такий план управління проєктом є «точкою опори», або вихідною базою для всього подальшого розвитку проєкту.

1.8. Характеристики управління змістом проєкту

Управління змістом проєкту включає в себе процеси, що забезпечують включення в проєкт тих і тільки тих робіт, які необхідні для успішного завершення проєкту.

У контексті проєкту термін «зміст» може означати:

- властивості та функції, які характеризують продукт, послугу або результат;
- роботи, які необхідно виконати для створення продукту, послуги або результату із зазначеними характеристиками та функціями.

Управління змістом проєкту безпосередньо пов'язані з визначенням і контролем того, що включено і що не включено в проєкт.

Загальна схема процесів управління змістом проєкту включає в себе наступне:

- планування управління змістом – процес створення плану управління змістом, який документує, яким чином зміст проєкту буде визначатися, підтверджуватися і контролюватися;

- збір вимог – процес визначення та документування потреб зацікавлених сторін проекту для досягнення цілей проекту;

- визначення змісту – процес розробки докладного опису проекту і продукту;

- створення ієрархічної структури робіт (ICP) – процес поділу результатів проекту та робіт проекту на більш дрібні елементи, якими легше управляти;

- підтвердження змісту – процес формалізованої приймання завершених результатів проекту, а також управління змінами базового плану за змістом. Кожен процес може включати в себе дії однієї або кількох осіб залежно від потреб проекту. Кожен процес відбувається в кожному проекті не менше одного разу і виконується в одній або декількох фазах проекту, якщо проект розбитий на фази.

Планування управління змістом – процес створення плану управління змістом, документуються, яким чином зміст проекту буде визначатися, підтверджуватися та контролюватися. Ключова вигода даного процесу полягає в тому, що він надає керівництво і вказівки щодо управління змістом проекту протягом усього проекту.

Результатом даного процесу є план управління змістом – компонент плану управління проектом або програмою, що описує, яким чином зміст буде визначатися, розроблятися, відслідковуватися, контролюватися і перевірятися (це основний вхід процесу розробки плану управління проектом та інших процесів управління змістом), а також план управління вимогами – це компонент плану управління проектом, що описує способи аналізу, документування вимог і управління ними.

Збір вимог – процес визначення та документування потреб зацікавлених сторін проекту для досягнення цілей проекту.

На успіх проекту прямо впливає ретельність збору і керування вимогами до проекту і продукту. Вимоги включають в себе кількісно певні і задокументовані потреби та очікування спонсора, замовника та інших зацікавлених сторін проекту. Дані вимоги повинні бути виявлені, проаналізовані і зареєстровані з достатнім ступенем деталізації так, щоб їх можна було виміряти після початку виконання проекту. Збір вимог являє собою визначення очікувань замовника та управління ними.

Результатом збору вимог є отримання:

- документації по вимогам – документи за вимогами описують, яким чином окремі вимоги задовольняють бізнес-потреbam проекту. Вимоги можуть бути спочатку описані на високому рівні, а потім поступово деталізуватися по мірі надходження нової інформації. До включення в базовий план вимоги повинні стати однозначними (такими, щоб їх можна було виміряти і перевірити),

відстежуваними, повними, послідовними і прийнятними для ключових зацікавлених сторін проекту. Формат документів за вимогами може варіюватися від простого документа, що перераховує всі вимоги, розділені на категорії за зацікавленими сторонами проекту і пріоритетам, до більш ретельно опрацьованих форм, що містять загальний огляд робіт, детальні описи та програми;

- матриця відстеження вимог – являє собою таблицю, яка пов'язує вимоги з їх походженням і відстежує їх протягом життєвого циклу проекту. Це дозволяє відстежувати вимоги протягом життєвого циклу проекту, що допомагає впевнитися в тому, що вимоги, схвалені в документах за вимогами, виконані в кінці проекту.

Наступним процесом управління проектом є визначення змісту інноваційного проекту. Визначення змісту – процес розробки докладного опису проекту і продукту.

Результатом визначення змісту проекту є отримання:

1) опис змісту проекту – документ, в якому розписані результати проекту та роботи, які необхідно виконати для отримання цих результатів. Включає в себе: опис змісту продукту, критерії приймання продукту, результати проекту, виключення проекту, обмеження проекту, допущення проекту;

2) оновлення документів проекту (реєстр зацікавлених сторін проекту; документи за вимогами; матрицю відстеження вимог).

Такі документи виробляються, як правило, для технічних проектів.

Далі перейдемо до понять корпоративної культури та керування організацією, які мають значення і для освітніх організацій також.

2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Поняття корпоративної культури. Її види та стилі керування колективом

Ще кілька років тому майже ніхто не знав настільки поширеного зараз словосполучення «корпоративна культура», хоча це і не означає, що раніше її не існувало. Не залежно від наявності спеціальних термінів або підрозділів організації, які покликані її формувати, корпоративна культура в тій чи іншій формі існує практично в будь-якій компанії, організації, установі. З тією лише різницею, що в одних організаціях вона виникає, формується і розвивається стихійно, а в інших – усвідомлено і цілеспрямовано. В одних випадках це майже філософська система, створювана роками, а в інших – листок на стіні, що рекомендує курити у відведених для цього місцях. Зрозуміло, що потрібний ефект, тобто підвищення ефективності праці, лояльності працівників до організації може дати тільки цілеспрямовано створена корпоративна культура, при цьому враховує особливості і потреби конкретної установи.

Виходячи з цього, корпоративну культуру можна визначити як систему норм поведінки і цінностей, які забезпечують ефективне досягнення цілей організації, а також піднімають авторитет установи, збільшуючи її привабливість для працівників, партнерів, інвесторів.

Наявність стрункої системи цінностей і норм поведінки дозволяє організації створити єдиний вектор руху і розвитку колективу працівників. Втім, грамотно впроваджена корпоративна культура дозволяє не тільки поліпшити процес внутрішньої комунікації, але й забезпечує лояльність працівників, допомагає підтримувати командний дух колективу, від якого залежить авторитет організації.

Незважаючи на актуальність теми корпоративної культури і її очевидну вигідність для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються цим питанням серйозно. Так, за даними різних дослідницьких та аналітичних агентств, лише 10-15% українських компаній займаються формуванням корпоративної культури і мають у своєму складі спеціалізовані департаменти.

Культура влади. Поняття «культура влади» означає, що в даній культурі організації особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. В якості джерела влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по шаблях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Приклад культур влади часто можна виявити в маленьких

підприємницьких організаціях, в компаніях, що займаються власністю, торгівлею, фінансами. Таку структуру найкраще представити у вигляді павутини. Вона залежить від центрального джерела влади, влада виходить з центру, а поширюється у вигляді центральних хвиль. Контроль здійснюється централізовано через відібраних для цієї мети осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів, і невеликої частки бюрократизму. Проблеми вирішуються, в більшій мірі, на основі балансу впливів, а не на процедурній або логічній основі. Організації з таким типом культури можуть швидко реагувати на події, але сильно залежать від прийняття рішень людьми з центру. Вони будуть прагнути залучити людей, які мають схильність до політики, орієнтованих на владу, що люблять ризикувати і таких, які невисоко цінують безпеку. Сила ресурсів є основою влади в цій культурі, з деякими елементами персональної влади в центрі. Розмір – це проблема для культур влади: важко поєднувати занадто багато видів діяльності і при цьому зберегти контроль. Такі організації досягають успіху в створенні організацій з більшим ступенем незалежності, зберігаючи при цьому контроль над фінансами.

Щоб добре уживатися з культурою влади, службовець повинен бути зорієнтований на владу (силу), цікавитися політикою, не боятися ризикувати в небезпечних ситуаціях. Він повинен бути впевнений в собі, а не в інших членах команди, зорієнтований на результат, бути достатньо «товстошкірим», щоб витримати жорстку конкуренцію.

Рольова культура – характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, займане в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі. Уособленням рольової культури є класична, суворо розпланована організація (більш відома як бюрократична), яку можна представити у вигляді храму. Цей тип організації характеризується суворими функціональними і спеціалізованими ділянками, такими, наприклад, як фінансовий відділ і торговий відділ, які координуються вузькою ланкою, що з'єднує управління зверху.

Ступінь формалізації і стандартизації велика; діяльність функціональних областей та їх взаємодія регулюються за певними правилами і процедурами, визначальним є поділ праці та влади, способи зв'язку та вирішення конфліктів між функціональними ділянками. У рольової культури основним джерелом сили є сила положення. Для виконання ролі вибираються окремі особи, до сили особистості ставляться з несхваленням, а сила фахівця цінується тільки в належному їй місці.

Вплив регулюється правилами та процедурами. Ефективність цієї культури залежить від раціонального розподілу роботи і відповідальності, а не від окремих особистостей. Цей тип організації, найімовірніше, буде успішно діяти в стабільному оточенні, зі стабільним ринком, передбачуваним і контрольованим, і де «життя» продукту тривале. І навпаки, рольова культура погано адаптується до змін, погано «усвідомлює» необхідність змін і повільно на них реагує. Рольова організація виявляється там, де стабільність виробництва важливіше гнучкості, або де технічна компетентність і глибина спеціалізації важливіше впровадження нової продукції або вартості обслуговування.

Окремому службовцю рольова культура дає захищеність і можливість стати компетентним фахівцем; старанність у певних межах заохочується за відповідною шкалою оплати і, можливо, просуванням по службі всередині функціональної області. Але ця культура є руйнівною для честолюбних осіб, орієнтованих на владу і тих, що прагнуть керувати своєю роботою, для тих, кого більше цікавить результат, ніж методи. Такі особи будуть задоволені, тільки перебуваючи в групі старших менеджерів. Очевидно, рольова культура підійде менеджерам, які люблять безпеку і передбачуваність, які хочуть досягнути мети, виконуючи роль, а не роблячи чималий особистий внесок, і для тих, кого цікавить можливість кваліфіковано застосовувати прийняту методологію, а не остаточний результат.

Культура завдання. Даний вид культури зорієнтований, в першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом працівників і кооперативним груповим ефектом. Великими повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній галузі діяльності і хто володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації.

Така культура зорієнтована на проект або роботу, її структуру найкраще представити у вигляді сітки, у якій деякі нитки товщі і сильніші від інших, причому влада і вплив розташовані в місцях перетину цієї сітки, у вузлах. Організація з «матричною структурою» є одним із прикладів культури завдання. Основна увага в цій культурі приділяється швидкому завершенню роботи. Організація з такою культурою намагається поєднати відповідні ресурси та придатних працівників на потрібному рівні і дати їм можливість добре завершити роботу.

Культура завдання залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи і об'єднати особисті цілі працівника з цілями організації.

Це культура команди, де результат команди важливіше індивідуальних цілей, відмінності в соціальному статусі та положенні. Вплив базується більше на силі експерта, спеціаліста, а не на силі або положенні особистості. Вплив тут поширюється ширше, ніж в інших типах корпоративних культур.

Культура особистості. Організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер. Цей тип культури незвичайний. Він виявляється не скрізь, однак, багато окремих осіб дотримуються деяких його принципів.

У цій культурі особистість знаходиться в центрі; якщо є деяка структура і організація, вона існує тільки для обслуговування і допомоги особистостям в цій організації, для сприяння виконання власних інтересів без будь-якої мети. Цю культуру краще всього представити як бджолиний рій або «зоряну галактику».

Очевидно, деякі організації можуть існувати з таким видом культури, оскільки організації схильні мати якісь корпоративні цілі, що підносяться над особистими цілями учасників організації. Більш того, для цієї культури неможливий контроль або навіть ієрархія управління за винятком обопільної згоди. Організація підпорядковується особистості і зобов'язана своїм існуванням цій особистості. Особистість може покинути цю організацію, але у організації рідко є сила «виселити» особистість. Вплив розподіляється порівну, а основа влади при необхідності - це зазвичай сила фахівця: людина робить те, що добре вміє робити, тому до нього прислухаються.

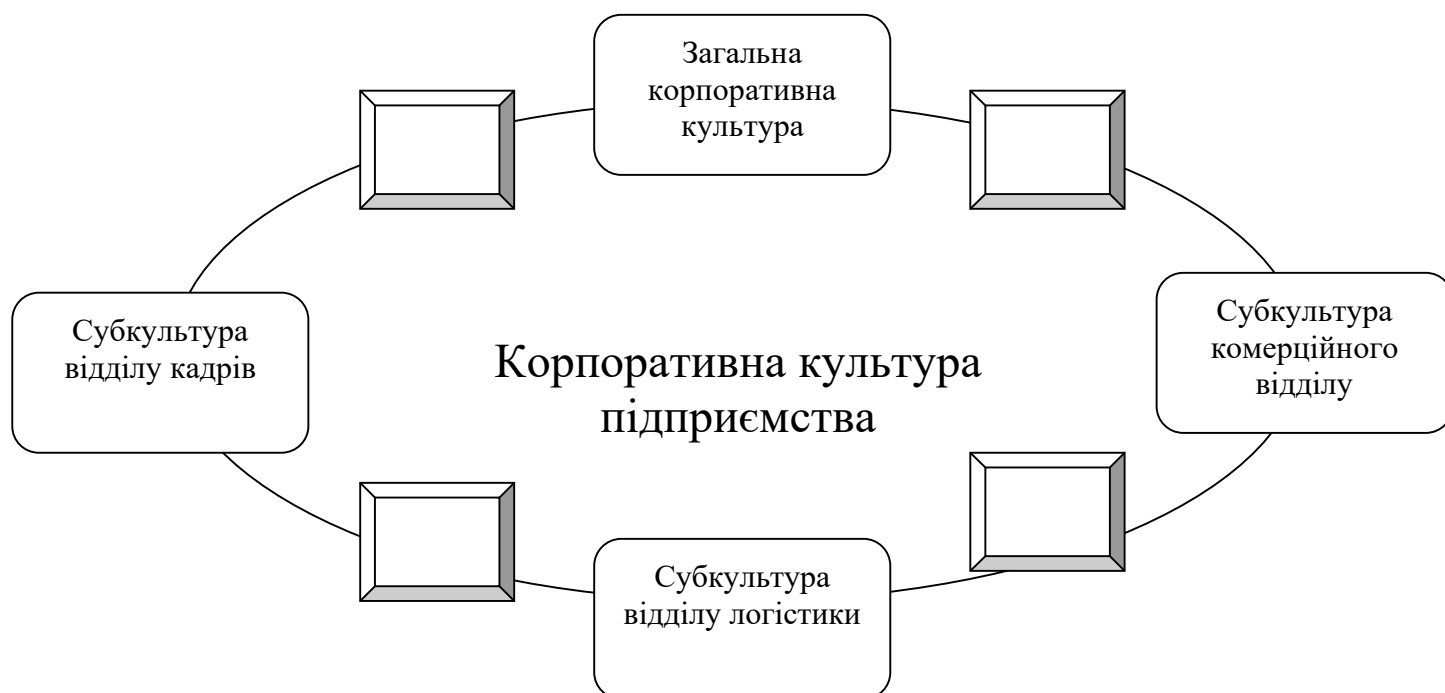
Крім іншого, в організаціях можна виділити домінуючі культури і субкультури.

Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макро підхід до культури, який виражає відмінну характеристику організації.

Субкультури отримують розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно або по окремих підрозділах, вертикально або горизонтально. Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, то існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (наприклад, такий, як фінансовий) має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, проте переважно субкультури визначаються департаментською (відділи) структурною схемою або

географічним поділом. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Вплив субкультур на корпоративну культуру підприємства



В успішно працюючих організаціях існує власна культура, яка приводить їх до досягнення позитивних результатів. Корпоративна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікування для членів організації, генерує прихильність цілям організації; зміцнює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

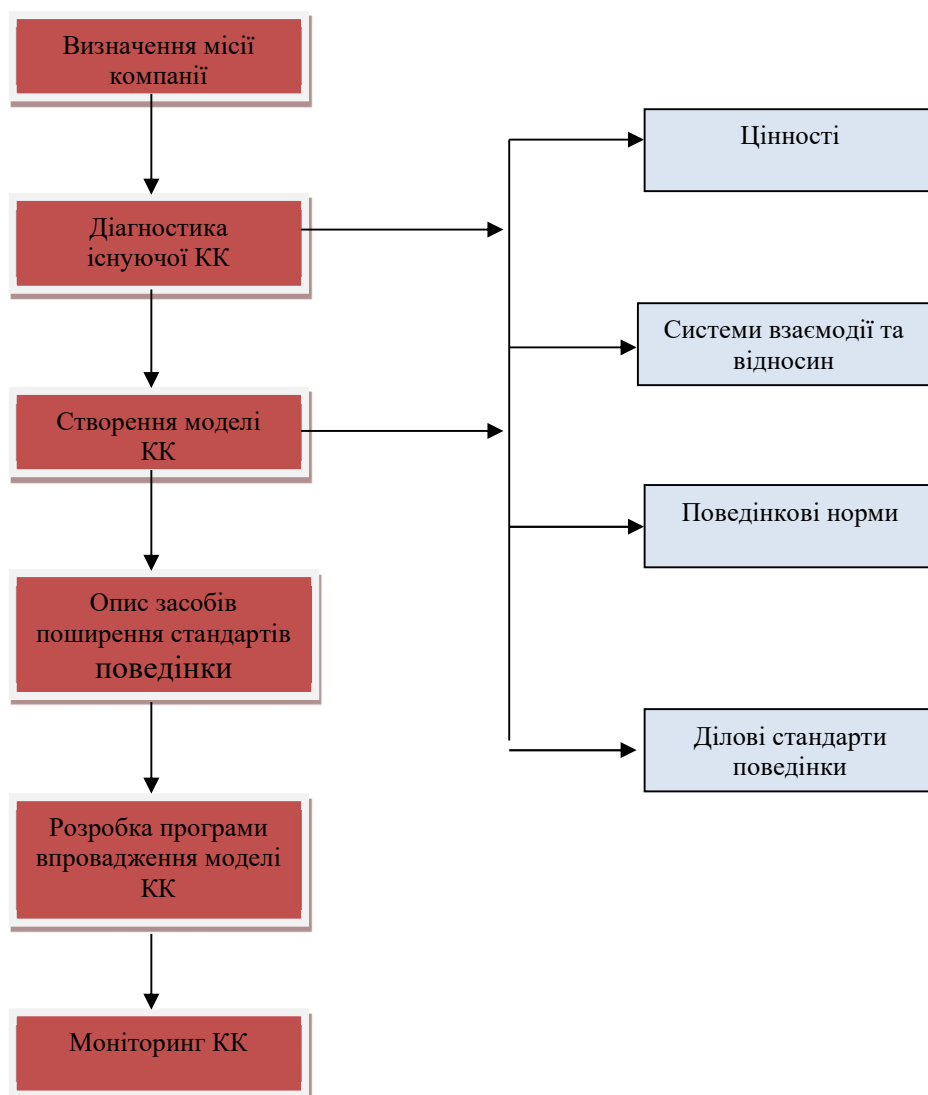
Також необхідно розрізнити сильну і слабку культуру.

Сильна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені й широко поширюються. Чим більше членів організації, які поділяють ці головні цінності, визнають ступінь їх важливості і віддані їм, тим сильніше культура.

Слабку культуру мають молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі організації зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні постійно підтримуватися.

2.2. Процес управління корпоративною культурою

З цим питанням стикається практично будь-яка компанія, яка прийняла рішення створювати і впроваджувати корпоративну культуру. У більшості випадків складається ситуація, коли керівник викликає директора по персоналу і спантеличує його великим задумом створити в компанії щось велике і світле. У той час, як для створення та впровадження корпоративної культури потрібна безпосередня участь топ - менеджменту, і команди ключових фахівців компанії.



На першому етапі, насамперед, необхідно визначити місію організації, яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує організація, тобто розкривається сенс існування організації, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Також це

стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогодношньої і майбутньої діяльності організації.

Другий етап передбачає вивчення існуючої корпоративної культури, що є передумовою успішної її зміни. Перед тим як щось змінювати, варто відповісти на два питання:

а) Що із себе представляє сьогодношня корпоративна культура?

б) Якою повинна бути корпоративна культура, щоб вона підтримувала вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку?

З'ясувавши бажаний стан корпоративної культури й визначивши її фактичний стан, можна прийняти рішення про ті дії, що дозволять перейти із фактичного стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища повинно стати вирішення трьох завдань:

Перше завдання – ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію.

Друге завдання – прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації.

Третє завдання – оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

На третьому етапі бажано розробити основні заходи, спрямовані на створення концепції бажаної корпоративної культури.

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому корпоративна культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації – моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації, а також критеріями в кадровій роботі.

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрешувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування.

Інструменти інформаційного впливу на постійних працівників організації надзвичайно різноманітні. Тут застосовуються: міфи; корпоративні свята, що

об'єднують працівників організації в одне ціле; корпоративні видання, через які працівникам організації можна доносити необхідну інформацію; різноманітні промоушен-акції, наприклад, зустріч керівництва організації з працівниками організації; музей організації тощо.

На п'ятому етапі формування корпоративної культури залишається здійснити оцінювання створеної корпоративної культури і внести, при необхідності бажані корективи. Внесення будь-яких коректив здійснюється за тим же алгоритмом, починаючи з першого етапу. Аналіз чинників формування корпоративної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом усього життя організації. При цьому в силу глибинності базових припущень і їх непохитності зазначені процеси протікають скоріше поступово і еволюційно, чим радикально і революційно.

2.3. Культура навчального закладу та корпоративна культура

До недавнього часу в громадській і педагогічній свідомості існувало переконання в тому, що культура освітньої установи являє собою комплекс історично сформованих норм і правил, які формуються всередині загальноосвітнього навчального закладу. При цьому вважалося, що в кожному конкретному випадку культура освітнього закладу складається з традицій, манер і стилю поведінки учасників педагогічної взаємодії, заснованих на непорушних правилах педагогічної етики.

На сучасному етапі, коли освіта стрімко переходить на ринкові відносини, виникло серйозне протиріччя між традиційним педагогічним мисленням і соціальною реальністю: правила поведінки нових комерційних структур докорінно відрізняються від традиційних установок педагогічної спільноти. Нові економічні об'єднання, нині все частіше іменовані корпораціями, пропонують суспільству нові зразки ділової та корпоративної культури: точність, розрахунок, фінансовий успіх, чітке визначення ціни послуги, перевагу ділової хватки працівника над його освіченістю, турбота про імідж, жорстка конкурентна боротьба. В свою чергу, джерелом освітніх замовлень стали виступати не тільки держава, але і структури громадянського суспільства, окремі групи і особи. Перебуваючи в конкурентному середовищі, освітні установи поступово переходять до фінансової та правової самостійності, набагато активніше піклуються про свій імідж, створюють піклувальні ради, які підтримують інтереси замовників освітніх послуг. У зв'язку з цим поступово почала формуватися корпоративна культура освітніх установ, яка в силу традиційної етики не може повністю увібрати принципи корпоративної культури, що сформувалася в надрах економіки, але в той же час не має можливості нехтувати реаліями швидкозмінного світу.

Сучасний менеджмент розглядає корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всіх працівників на спільні цілі. Призначення корпоративної культури – узгодження інтересів всіх категорій персоналу організації, досягнення консенсусу, компромісу у визначенні стратегії і у вирішенні поточних питань у соціально-економічній сфері. Корпоративна культура передбачає також вироблення лінії поведінки у зовнішньому середовищі.

Головний показник розвиненої корпоративної культури: переконаність всіх співробітників в тому, що їх організація – найкраща. Коли різні за характером і змістом люди об'єднуються для досягнення єдиної мети і при цьому ототожнюють себе з організацією, можна говорити про корпоративний дух.

Корпоративна культура навчального закладу виконує дві основні функції:

- внутрішньої інтеграції: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним;
- зовнішньої адаптації: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Формування корпоративної культури школи – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу в освітній установі, поведінку її співробітників, учнів та батьків. Формуючи в рамках корпоративної культури визначені установки, систему цінностей в учасників навчально-виховного процесу, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку.

Впроваджуючи корпоративну культуру, не можна допускати подвійних стандартів, правила повинні діяти для всіх. Необхідно розділяти вимоги на ті, які строго обов'язкові для виконання і ті, які бажані. Також важливо відзначити, що корпоративна культура не є чимось застиглим і незмінним. Оскільки основна її мета – сприяння ефективної діяльності школи, корпоративна культура повинна розвиватися разом зі школою і бути такою, якою вона потрібна в даний момент часу.

У контексті корпоративного іміджу педагогів повинні входити такі поняття, як високий професіоналізм вчителя, рівень його професійної довіри, відповідність вчителя вибудованої в освітньому закладі системи вертикального і горизонтального контролю, способи прояву ініціативи з боку педагога і вміння розв'язувати проблеми, а так само вміння використовувати численні джерела професійної інформації.

Для вдосконалення системи корпоративної поведінки, для правильної її роботи, для розуміння та реалізації її норм і принципів кожним із співробітників школи, творчій групі працівників необхідно розробити спеціальний документ – правила корпоративної поведінки співробітника, при

цьому задіяти необхідно і психолога, і соціального педагога, здатного допомогти як в розробці цього документа, так і у впровадженні його в робочий колектив.

2.4. Створення моделі корпоративної культури. Елементи корпоративної культури

Корпоративна культура організації складається з елементів, які подібно «цеглинкам» будучи грамотно підібраними, одна до одної, створюють міцний фундамент, на якому тримається вся будівля. Якщо ж кожен з елементів не знаходиться в зв'язку з іншими, то порушується принцип системності та корпоративної культури не виходить, а виходить проста сукупність заходів, що не мають спільної мети. Крім того, для кожної компанії набір елементів корпоративної культури повинен бути індивідуалізований. Скажімо, введення строгого ділового дрес-коду в компанії, працівники якої в основному займаються креативом, однозначно призведе до зменшення продуктивності праці і появи внутрішніх конфліктів.

Потрібно враховувати специфіку організації. Для компанії, що спеціалізується на управлінському консалтингу, строгий діловий костюм для працівників дуже бажаний, в той час як для творчих особистостей рекламного агентства навряд чи настільки необхідний.

У той же час, незважаючи на необхідність індивідуального підбору елементів корпоративної культури, для кожної компанії є і певний стандартний набір, який в однаковій мірі підходить всім організаціям. До таких елементів можна віднести:

- корпоративні видання (журнал, газета, бюлетень);
- внутрішнє навчання;
- наставництво;
- корпоративний музей;
- наявність святкових і знаменних дат в компанії;
- корпоративні свята і вечірки;
- зустрічі керівництва з колективом, в тому числі з рядовими працівниками.

Будь-який елемент корпоративної культури, який передбачається використовувати, повинен бути осмислений з тим, що б мати чітке уявлення про мету його включення в систему корпоративної культури і очікуваному ефекті. Відсутність конкретної мети проведення корпоративного свята, так само як і його сценарію з прив'язкою до компанії, швидко перетворює даний елемент корпоративної культури в прості «посиденьки», після яких у свідомості працівників залишиться тільки думка про добре проведений час. При цьому, не

буде ані найменшого зв'язку з компанією, яка надала таку можливість і профінансувала захід.

Юридичне оформлення. Оскільки будь-яка корпоративна культура являє собою систему норм поведінки і цінностей, то завжди виникає питання, як це документально закріпити. І тут виникає одна серйозна проблема. Суть її полягає в тому, що закріпити абсолютно всі побажання і вимоги роботодавця до персоналу у якості обов'язкової норми неможливо. Деякі з таких побажань можуть зачіпати права працівників, передбачені конституцією, або трудовим законодавством.

У той же час, можна і потрібно зробити поділ усіх вимог керівництва на обов'язкові і бажані. Критерієм для поділу може бути ступінь впливу того чи іншого правила поведінки, корпоративної норми на результативність діяльності конкретного працівника і компанії. Наприклад, необхідність слідування технологічній карті (або документованій процедурі) виконання роботи прямо пов'язане з результатом діяльності, а от, скажімо, дрес-код – побічно.

Необхідно визначити, що те, що прямо впливає на якість і результативність роботи та результати діяльності підприємства, необхідно жорстко регламентувати, а те, що другорядне, – оформити в якості рекомендаційних норм і впроваджувати за допомогою відповідної подачі інформації в корпоративних виданнях, в ході свят компанії та інших заходів «корпоративної пропаганди». При цьому важливо пам'ятати, що зайва регламентація поведінки працівників сприймається ними як пресинг з боку компанії і буває настільки ж шкідливою, як і повна свобода дій.

У підсумку, всі обов'язкові вимоги слід закріпити в організаційно-розпорядчій документації: наказах, розпорядженнях, правилах внутрішнього трудового розпорядку та ознайомити всіх працівників з ними під розпис. Надалі, при невиконанні вимог можна буде карати з повним на те (законним і моральним) правом. Що стосується всіх бажаних вимог, то їх доцільно зібрати в документі під назвою «Корпоративний кодекс» і вказати, що він є рекомендаційним. При такому підході, по-перше, буде зменшена ймовірність введення нікому не потрібних заборон і обмежень, а з іншого боку, буде окреслена межа взаємин з контрольно-наглядовими органами. Адже в разі виникнення конфлікту з працівником керівництву компанії або установи доведеться доводити, що введені вимоги жодним чином не обмежують права працівників, передбачених законодавством.

Саме тому важливо залучати юриста організації до розробки, створення та впровадження корпоративної культури та документів, що її описують і фіксують.

При спілкуванні з державним інспектором з праці важливо буде оперувати юридичними термінами і конструкціями, а не придуманими «іміджами», «корпоративними цінностями» та іншими модними словами.

2.5. Створення мотиваційних програм персоналу в руслі моделі корпоративної культури організації

Найсильніше на корпоративну культуру впливає поведінка і вчинки перших осіб організації, інших керівників і самих працівників. Обов'язково потрібно, щоб нову корпоративну культуру сприймало і цілком підтримувало вище керівництво. Тільки у цьому випадку удосконалення корпоративної культури надалі буде сприяти процвітанню організації. Перші особи організації повинні почати роботу із себе, тому що якщо в організації декларується цінність взаємної поваги працівників, а керівник принижує своїх підлеглих або проявляє неповагу, то про формування необхідної корпоративної культури можна і не говорити. Як тільки перші особи починають поводитися адекватно до цінностей, що декларуються в організації, це можуть підтримати керівники вищої ланки, потім керівники середньої ланки, далі керівники нижчої ланки і, нарешті, пересічні працівники. Практика свідчить, що зворотний шлях від працівників до керівництва не працює.

Мотиваційні програми персоналу в руслі моделі корпоративної культури можна назвати такі.

1. Вдосконалення стилю керівництва:

- делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.

2. Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості:

- винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.

3. Оптимізація навчання:

- проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

4. Впровадження прогресивної кадрової політики:

- добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
- призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
- переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних

питань діяльності організації.

5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:

- переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;
- розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.

6. Побудова системи внутрішнього PR:

- нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
- створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Носіями та каркасом корпоративної культури, тобто об'єктом управління, є працівники, а суб'єктом управління виступають перші особи організації. При цьому освічені керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної стратегії, у тому, що її виконання – найефективніший шлях розвитку організації. В процесі управління корпоративною культурою всі дії мають бути спрямовані на верхівку управлінської піраміди, далі крок за кроком вона буде рухатися вниз, до працівників. Зворотним зв'язком корпоративної культури буде створення ефективної організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до будь-яких змін, досягаючи при цьому лідерства у своїй галузі, а також вирішувати соціальні проблеми, діяти згідно місії тощо.

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

Маючи на увазі, що корпоративна культура – це лише інструмент для управління, і вона не може бути ідеальною, слід зазначити, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів: при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури. У великих

організаціях значні зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. У дійсності набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, чим створити нові переконання у тільки що створеної організації.

2.6. Роль команди у формуванні корпоративної культури. Стадії розвитку команди

На початку спільної роботи працівники натхнені і налаштовані оптимістично. Проте вже на другому етапі можуть виникнути складнощі, зниження мотивації або сумніви – особливо якщо працівники не знають про чотири стадії розвитку команди. Використання наведених тут рекомендацій допоможе вам легше подолати можливі труднощі на кожному з чотирьох етапів розвитку команди без шкоди для проекту в цілому.

У розвитку команди виділяють чотири етапи.

1. *Формування і початок спільної роботи.*
2. *Конфлікти і протистояння.*
3. *Нормалізація.*
4. *Робота в повну силу.*

Етап 1. Формування команди та початок спільної роботи. На стадії формування команди відбувається обговорення статуту, розподіл ролей, узгодження графіка нарад і уточнення складу учасників.

Саме на цьому етапі члени команди стикаються з труднощами, пов'язаними з переходом від індивідуальної роботи до командної. Працівники на підйомі, вони передчувають майбутні успіхи і налаштовані оптимістично. Кожен відчуває гордість від того, що вибрали саме його. З іншого боку, людей мучать підозри, вони відчувають страх і занепокоєння. На першому етапі, як і на будь-якому іншому, найголовніше – регулярно звертатися до статуту команди, використовувати інформаційні довідки при організації нарад та складати звіти про поточний статус проекту.

На цьому етапі доцільно використовувати такі рекомендації:

- переконайтеся, що у кожного члена команди є чітко визначена роль, а також намагайтеся узгоджувати із працівниками всі рішення;
- час від часу перерозподіляйте ролі між членами команди;
- проводьте тренінги на тему командної роботи;
- розробіть основні правила поведінки в команді і доведіть їх до відома кожного працівника.

Щоб зберегти контроль над ситуацією, лідеру потрібно ефективно їх організувати, налагодити взаємообмін думками і виявляти повагу до думки інших членів команди.

Етап 2. Конфлікти і протистояння. На цьому етапі члени команди можуть прийти до розуміння, що їхнє завдання відрізняється від того, яке вони уявляли спочатку, або що воно є більш складним. Деякі учасники виявляють занепокоєння з приводу відсутності руху вперед або зважати на брак досвіду роботи в команді. Це змушує їх сумніватися в доцільності усього проекту. Крім цього, команда може зіткнутися з такими проблемами:

- учасники спираються на свій особистий досвід і не йдуть на співпрацю;
- виникають конфлікти серед членів команди, навіть незважаючи на те, що вони можуть дотримуватися єдиної думки з основних питань;
- починаються взаємні напади і конкуренція;
- члени команди визнають початкові цілі важко досяжними і висловлюють невдоволення з приводу великих навантажень.

Це важкий етап для будь-якого колективу. Якщо працівники не знають про чотири стадії розвитку команди і особливо про другий етап, то в більшості випадків команда розпадається.

Щоб успішно подолати етап конфліктів, скористайтеся наступними рекомендаціями:

- постійно нагадуйте членам команди про чотири етапи;
- поясніть працівникам, що розбіжності – це невід'ємна частина роботи в команді;
- зосередьтеся на загальнокомандній меті;
- визначте, яких результатів вам вдалося досягнути до теперішнього моменту;
- попросіть координатора допомогти в проведенні командних нарад;
- проводьте круглі столи, щоб кожен міг висловити свої сумніви;
- завжди ставте в центр уваги процеси, а не конкретних людей;
- повторюйте норми і стандарти роботи команди перед кожною нарадою;
- коректуйте статут команди, орієнтуючись на звіти про поточний статус проекту та інформаційні довідки по нарадах;
- попросіть керівника проекту регулярно виступати перед командою (і коментувати її досягнення);
- якщо відкритий опір одного-двох чоловік створює в команді некомфортну обстановку, то з ними необхідно провести особисту бесіду.

На другому етапі багато членів команди можуть розгубити свій початковий позитивний настрій. Сконцентруйте увагу працівників на те, що можна зробити, хто це повинен зробити і в які терміни. Даний етап необхідно подолати якомога швидше, щоб негативні наслідки конфліктних ситуацій не позначилися на проекті в цілому.

Етап 3. Нормалізація. На третьому етапі працівники приймають концепцію командної роботи. Вони дотримуються вироблених правил поведінки, спілкування відбувається без збоїв, і всі рухаються у напрямку до поставленої мети. Члени команди відчують, що спільна робота дає свої плоди, і кожен вносить певний внесок.

Члени команди можуть почати:

- висловлювати конструктивну критику;
- намагатися досягнути взаєморозуміння і уникнути зіткнень;
- більш дружелюбно вести себе під час нарад;
- більше довіряти один одному;
- відчувати почуття спільності команди і командний дух.

Інформаційні довідки та звіти про статус проекту, а також ваша моральна підтримка допоможуть команді перейти до четвертого етапу і не повернутися на другий.

Етап 4. Робота на повну силу. Досягнувши даного етапу, команда починає з відносною легкістю виявляти і вирішувати проблеми. У цей період відбувається наступне:

- члени команди змінюють свою поведінку в позитивну сторону;
- проміжні результати досягаються раніше, ніж очіувалося;
- працівники навчають і підтримують один одного.

Організація командної роботи – складний процес. Використання наведених вище рекомендацій допоможе вам легше подолати можливі труднощі на кожному з чотирьох етапів розвитку команди без шкоди для проекту в цілому.

Показники ефективності команди. Ефективність команди – це ступінь, в якій команда реалізує свої цілі, наскільки команда близька до їх досягнення.

Загальну ефективність в реальних організаціях важко виміряти, багато керівників зазнають труднощів при оцінці ефективності, тому що методи цієї оцінки засновані на вимірюванні таких характеристик, які не можна описати кількісно. Однак існує кілька підходів до вимірювання ефективності, орієнтованих на те, показниками якого роду хотіли б скористатися керівники.

Традиційні підходи спрямовані на вимір ефективності організації, але їх можна віднести і до визначення ефективності окремих груп. Ці підходи включають в себе цільовий підхід, ресурсний підхід і підхід внутрішніх процесів.

Цільовий підхід пов'язаний до вихідних даних. Тут оцінюється, наскільки група досягає своїх цілей в сенсі бажаного стану на виході.

При ресурсному підході ефективність визначається шляхом спостереження за початком процесу та оцінки здатності групи ефективно видобувати ресурси, необхідні для успішної діяльності .

У підході внутрішніх процесів розглядається внутрішня активність групи, і ефективність оцінюється на основі показників «внутрішнього здоров'я і економічності».

Більш новий підхід акціонерів – підхід зацікавлених сторін – заснований на твердженні про те, що для кожного колективу існують групи осіб, по-своєму зацікавлених в результатах його діяльності. У підході акціонерів показником ефективності роботи команди вважається задоволеність цих зацікавлених груп.

Загальні фактори, що впливають на ефективність роботи команди

Розмір команди. Ідеальна команда повинна складатися з трьох-дев'яти осіб. У міру збільшення розміру команди спілкування між її членами ускладнюється і стає більш важким у досягненні згоди з питань, пов'язаних з діяльністю групи і виконанням її завдань. Збільшення розміру команди також підсилює тенденцію до розбиття її на підгрупи, що може призвести до появи різних цілей, утворенню угруповань.

Склад команди. Під складом розуміється ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони проявляють при вирішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення команди є використання різних позицій для знаходження оптимального рішення. Як правило, рекомендується, щоб команда складалася з несхожих особистостей, так як це обіцяє більшу ефективність, ніж, якби члени команди мали схожі точки зору.

Дружність команди. Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність всієї організації. У високо згуртованих команд менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, ворожості та недовіри, а продуктивність їх праці вища, ніж у інших групах. Потенційним негативним наслідком високої згуртованості є командна однодумність.

Командне мислення. Цей фактор неоднозначно впливає на ефективність командної діяльності. З одного боку, він перегукується зі згуртованістю і робить позитивний вплив, а з іншого – несе в собі деяку небезпеку. В атмосфері однодумності першочергове завдання для окремої людини – триматися загальної лінії обговорення, навіть якщо вона має іншу точку зору. У результаті проблеми вирішуються з меншою ефективністю, оскільки альтернативні рішення не обговорюються і не оцінюються.

Ролі членів команди. Існують дві основні спрямованості ролей для створення нормально працюючої команди. Цільові ролі розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати командні завдання і виконувати їх. Підтримуючі ролі мають на увазі поведінку, що сприяє підтриманню активізації життя і діяльності команди.

Прийоми зміцнення корпоративної культури. У сучасних умовах інструментів матеріальної мотивації для утримання працівників недостатньо.

Виняткову важливість для підвищення продуктивності праці і лояльності персоналу набуває створення в компанії сприятливої соціально-психологічної атмосфери. Це прописна істина, яка вже давно не потребує доказів. При цьому кожен менеджер по роботі з персоналом залишається один на один з цілком конкретним завданням: які інструменти вибрати для створення та зміцнення сприятливої корпоративної культури в своїй організації.

1. Лояльність з перших кроків

Дуже важливо, щоб нові працівники якнайшвидше відчували себе частиною команди, влилися в колектив, зрозуміли, що нова робота престижна і цікава. Для новачків поява на новому місці, серед незнайомих людей – великий стрес, тому важливо допомогти їм відразу освоїтися. Безпосередній керівник повинен зустріти нового працівника, провести його по офісу, познайомити з колегами. Ідеальним засобом донесення необхідної інформації про компанії є вступна лекція, на якій менеджер з персоналу або внутрішнім комунікаціям розповість про місію компанії, історію, менеджмент, структуру, позицію на ринку, досягнення і плани на майбутнє. У багатьох організаціях «новобранцеві» просто видають брошуру про компанію і сподіваються, що він прочитає все сам. Це неправильно. По-перше, люди не дуже люблять читати, іноді на це не вистачає часу. По-друге, важлива емоційна складова: якщо лектор повний ентузіазму, сам пишається своєю роботою і поділяє цінності компанії, то це почуття переноситься на слухачів.

2. Інформованість персоналу

Для працівників будь-якої компанії дуже важливо відчувати почуття причетності, володіти інформацією, приймати участь в обговоренні важливих питань. Якщо людям не вистачає інформації про те, що відбувається в компанії, якщо для них незрозуміле майбутнє організації і її позиція на ринку, вони починають нервувати і поширювати чутки про близький кінець світу.

Достатня кількість інформації – ключ до лояльності працівників. Є різні способи інформування. Це можуть бути новини на корпоративному сайті (інформаційних приводів більш ніж достатньо в будь-якій, навіть зовсім невеликій, компанії: відбувся успішний проект, хтось піднявся по кар'єрних сходах, про нас пишуть у пресі і т. п.; головне – новини повинні оновлюватися кожен день або навіть декілька разів на день, щоб працівники звикали використовувати сайт як джерело інформації), листи керівництва компанії про стратегічні плани (ідеально – раз у квартал), форум по офісним питанням (його може вести на корпоративному сайті офіс-менеджер).

3. Зворотній зв'язок із працівниками

Для отримання відгуків від працівників дієвим каналом може стати анонімне анкетування. Завдяки йому персонал реально може впливати на

ситуацію, заявляти про проблеми, пропонувати шляхи їх вирішення (наприклад, в анкеті включається питання: «Що б ви зробили, якби були керівником компанії?»). Результати анкетування обов'язково публікуються на корпоративному сайті, потім складається план дій з усунення проблем, заявлених в анкетах, використовуються найбільш цікаві ідеї, висловлені працівниками.

4. Грамотна корпоративна вечірка

У кожної людини є потреба в приналежності до тієї чи іншої соціальної групи, бажання стати визнаним членом спільноти, говорити «ми» і з гордістю усвідомлювати себе частиною команди однодумців. Згуртувати і об'єднати робочий колектив допомагають різноманітні корпоративні заходи. Головне – підійти до їх організації творчо, уникнути офіціозу. По-перше, корпоративна вечірка повинна проходити у формі фуршету, а не банкету. На банкеті люди часто сідають за столи групами за принципом «хто з ким дружить» і продовжують «варитися у власному соку». Новенькі страшно соромляться і не знають, за чий стіл краще підсісти. Керівництво сидить за окремим столом, а то й в окремому кабінеті. Столи великі, музика гримить, поговорити можна хіба що з сусідом. Яке вже тут згуртування колективу? Такі свята сприймаються працівниками лише як можливість поїсти і випити. Набагато легше і ефективніше організувати спілкування працівників на фуршетах. Люди постійно міняються місцями, переміщуються, активно контактують, знайомляться. Топ-менеджери разом з усіма, беруть активну участь у спілкуванні.

По-друге, якщо перед вами стоїть завдання згуртувати колектив, ніколи не запрошуйте на свято родичів працівників. Якщо людина приходить на захід з чоловіком або з дітьми, вона гарантовано буде спілкуватися тільки з ними. Контакт з колегами буде зведений до мінімуму. Результат – колектив швидше роз'єднаний, ніж згуртований.

По-третє, краще відмовитися від запрошення на свята популярних співаків, щоб працівники більше спілкувалися один з одним, а не дивилися на чужих артистів. Набагато цікавіше організувати захід самим, активно залучаючи до цього процесу всіх бажаних. Працівники самі можуть організувати конкурси, концертні номери, виступити в ролі ведучих. Причому керівництво повинне брати найактивнішу участь у програмі. Наприклад, на новорічній вечірці (тематика – Індія), президент компанії і генеральний директор зустрічають працівників біля входу, наклеюють кожному на чоло бінді (національні індійські прикраси), демонструють відеоролик відповідної тематики і особисто нагороджують працівників.

5. Спорт і благодійність

Регулярні спортивні заходи – ще один хороший спосіб згуртувати колектив. Всіма улюблені командні ігри (футбол, волейбол, баскетбол) можна провести на орендованому поблизу від офісу спортивному майданчику або спортзалі. Ще цікавіше провести гру проти команди партнерів або клієнтів. Перед кожним спортивним заходом необхідно влаштувати потужну PR-кампанію, щоб закликати гравців формувати команди, а тих, у кого з фізкультури була двійка, – збирати вболівальників і готувати промовки, дудки, прапори.

На корпоративному сайті потрібно регулярно поміщати новини про підготовку до заходу, а також корисно постійно піднімати цю тему «в кулуарах»: на кухні або в курилці. Якщо не вдається знайти спортзал, можна влаштувати змагання прямо на вулиці. Наприклад, можна організувати благодійний марафон у сквері поруч з офісом. Під час підготовки приймали ставки на бігунів, на підставі кількості зібраних грошей публікували на сайті рейтинг спортсменів, серед яких, до речі, можна спостерігати як генерального директора, так і новенького менеджера з продажу. Всі зібрані кошти можна спрямувати на потреби дитячого будинку, з яким співпрацює компанія. Цей забіг триває всього 20 хвилин, але заряду бадьорості та оптимізму від нього вистачає надовго.

6. Публічне визнання заслуг працівників

Відчуваючи себе частиною прекрасного колективу, працівник, тим не менш, прагне бути індивідуальністю, хоче, щоб його цінували. Тут дуже важливо, щоб працівник, що проявив себе, обов'язково почув похвалу і слова подяки від керівника, а також отримав знаки схвалення і поваги від колег. Прекрасно, якщо менеджер з внутрішніх комунікацій тримає руку на пульсі, і кожен раз вивішує на внутрішній сайт новини про досягнення того чи іншого працівника. Це можна робити у вигляді міні-інтерв'ю з героєм дня. Людина, що одержала позитивну оцінку своїх зусиль, прагне працювати ще краще. І, навпаки, людина, зусиль якої ніхто не помітив, розчаровується аж до прагнення покинути організацію.

Кульмінацією оцінки досягнень є церемонія нагородження на новорічній вечірці, під час якої називаються імена кращих працівників у різних номінаціях. Перед врученням призу необхідно пояснити, на підставі яких критеріїв переможець заслужив своє звання. Критерії повинні бути гранично чіткими, конкретними. Це дає можливість всім працівникам визначити для себе планку, зрозуміти, що потрібно робити, щоб стати кращим. Портрети всіх переможців за всі роки вивішуються на дошці пошани, яка розташовується на видному місці, наприклад, відразу при вході в офіс.

Може бути створена спеціальна дошка пошани і на корпоративному сайті. Інформація на ній оновлюється щомісяця за результатами змагань між працівниками. Крім того, кращий працівник отримує особисту подяку генерального директора, перехідний вимпел і премію.

7. Самореалізація працівників

Щоб у службовця не було бажання залишити організацію, йому потрібно чітко пояснити, які в нього є перспективи, як він може вибудувати свою кар'єру. Важливо, щоб в установі не було перешкод для просування працівників, і була налагоджена система інформування про відкриті вакансії. Ще на стадії співбесіди корисно пояснити кандидатам, яких людей цінують в організації (наприклад, тих, хто вважає, що кожна людина – коваль свого щастя, активно розвивається, знає, чого хоче). Зараз багато компаній цілеспрямовано займаються навчанням працівників, а саме: організовують тренінги, семінари, лекції. Крім організації такого корпоративного навчання, необхідно розвивати в працівниках і тягу до самонавчання, саморозвитку. Спеціально для цієї мети можна організувати бібліотеку літератури, де кожен бажаний може взяти додому книги та журнали з відповідної тематики організації. Бажано, щоб працівники також могли би мати можливість безкоштовного відвідування конференцій, семінарів, форумів, організованих компанією. Величезною популярністю користуються уроки англійської мови, які можуть проходити прямо в офісі після закінчення робочого дня.

Людина багатогранна, і їй хочеться реалізуватися відразу в декількох областях, а оточуючим цікаво побачити не тільки професійні якості колеги, але й інші цікаві сторони його особистості. В організації інструментом для цього може служити корпоративна газета. Можна робити її власноруч. Авторами статей, кореспондентами і фотографами можуть виступати самі працівники. Це допомагає уникнути офіціозу в стосунках і робить газету бестселером. Свобода для творчості практично не обмежена. Можна розповісти про свій життєвий шлях, захоплення, подорожі (рубрики «Ким я був в минулому житті», «Моє хобі», «По дорогах мого життя»), а також про свою роботу, проекти, свій відділ або колегу, з яким приємно працювати разом (рубрики «Чим пахнуть ремесла», «Ці очі навпроти», «Секрети професіонала»). Завдяки газеті колеги могли би дізнатися один про одного більше, зрозуміти, що в компанії кожен робить свій важливий внесок у загальну справу.

Будь-яка організація – живий організм, який постійно вимагає турботи. Тому важливо регулярно і цілеспрямовано займатися підтримкою сприятливого соціально-психологічного клімату, постійно генерувати нові ідеї.

2.7. Корпоративний кодекс організації

У сучасному менеджменті розробка і прийняття корпоративного кодексу є справою честі кожної організації, яка претендує на високу репутацію на ринку праці. Наявність в організації або компанії корпоративного кодексу і, що суттєво, його дотримання значно підвищує її інвестиційну привабливість. При цьому важливо, щоб це був «живий» документ, розроблений установою самостійно (а не переписаний за чийось образом і подобою).

Корпоративний кодекс – це звід норм і правил, що описує ті моделі поведінки і єдині стандарти відносин і спільної діяльності, які існують в організації. Корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії. У ньому, зокрема, закріплюються добровільні зобов'язання перед працівниками та зовнішнім світом, які компанія бере на себе понад тих, що передбачені законодавством. Кодекс декларує більш високий рівень ділової культури, передбачає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню організації по відношенню до своїх клієнтів і працівників.

Кодекс використовується наступним чином.

- Як інструмент управління – регулювати поведінку працівників на робочому місці.
- Як інструмент розвитку (підтримання) корпоративної культури – чітко позначати основні цілі та цінності організації і посилювати корпоративну ідентичність суб'єктів корпорації всіх рівнів.
- Як інструмент підвищення інвестиційної привабливості.

Корпоративні кодекси приймаються, перш за все, з метою поліпшення корпоративного управління конфліктами. Належний рівень такого управління істотно зменшує ризик виникнення розбіжностей.

Внутрішньо корпоративний кодекс:

- розставляє пріоритети;
- визначає «правила гри» для всіх працівників компанії;
- встановлює регламенти робочого процесу компанії;
- роз'яснює, чому треба поступати певним чином;
- стимулює на створення унікальної корпоративної культури.

Прийняття корпоративного кодексу сприяє зміцненню позитивного іміджу організації. На сьогоднішній день керівництво багатьох великих організацій розуміє, що репутація – спосіб капіталізації. Інвестують в того, кому довіряють.

В даний час кодекси корпоративної етики впроваджуються в багатьох організаціях, однак через складнощі виконання вони часто залишаються формальною декларацією. При розробці документу важливо не тільки створити кодекс корпоративної етики, який буде відповідати всім пропонованим до документів такого рівня вимогам, але й, найголовніше, зробити його дійсно

працюючим. Для цього кодекс має бути прийнятий усіма працівниками, стати інтегруючим документом, приводом для корпоративної гордості.

Структура корпоративного кодексу може бути різною, але його головна мета повинна полягати в об'єднанні всіх ресурсів організації задля досягнення поставлених цілей.

Звичайно, зміст кодексу організації визначається, насамперед, її особливостями, структурою, завданнями розвитку, установками керівників.

Внутрішньо корпоративні кодекси містять у собі наступні частини.

Ідеологічну, куди входять такі розділи.

- Місія організації.
- Цілі (стратегічні, тактичні, оперативні, локальні, приватні).
- Цінності.
- Базові принципи.

Нормативну, де мають знайти відображення прийняті всередині організації наступні положення.

- Інформація про структуру.
- Інформація про основні принципи управління.
- Інформація про те, що організація очікує від своїх працівників і чого вона не вітає.
 - Норми поведінки в робочий час на робочому місці.
 - Норми взаємодії з колегами, керівниками і підлеглими.
 - Інформація про вжиті процедури заохочення і покарання.
 - Взаємовідносини із зовнішнім середовищем.
 - Імідж організації.
 - Правила дотримання комерційної таємниці.
 - Використання службового становища.
 - Робота і особисте життя працівників.
 - Інформація про прийняті стилі поведінки, спілкування, формою одягу.

Стандарт – це завжди щось нове в житті організації. Навіть у тому випадку, коли він просто описує те, що і так давно прийнято. Опір всьому новому вельми природний: людина так влаштована. Дослідники стверджують, що тільки 15% людей позитивно ставляться до нововведень, інші 85% пручаються, критикують, знецінюють, саботують та інше. Це нормально. Тому, щоб корпоративний кодекс був ефективним, необхідно серйозно поставитися не лише до його створення, але й до його впровадження. Після прийняття кодексу важливо домогтися неухильного виконання його основних положень, що обов'язково повинно контролюватися керівниками всіх рівнів. Наприклад, якщо мова йде про впровадження і дотримання персоналом стандартів взаємодії з клієнтами, можливий наступний підхід:

1. Навчити персонал ефективній взаємодії з клієнтами.
2. Підтримати ефект навчання безпосередньо на робочому місці у формі наставництва і коучинга.
3. Навчити керівників відстеженню роботи підлеглих за стандартами, вмінню давати ефективний зворотний зв'язок і грамотно критикувати.
4. Пов'язати стимули і виконання стандартів (тобто ввести категорії, внутрішні кваліфікаційні групи, що розрізняються за оплатою праці: якщо працівник працює за стандартом – то отримує доплату, не працює – доплату не отримує; але не рекомендується штрафувати за невиконання стандартів, доцільніше доплачувати тим, хто працює у відповідності з вимогами стандартів).
5. Виявити персонал, який прийняв нові правила гри (нові стандарти) та заохочувати цих працівників; виявити персонал, який не хоче, не може, досі не вміє працювати за стандартами і прийняти управлінське рішення, що з цими працівниками робити: поговорити, підтримати, навчити, проконсультувати.

Зразок корпоративного кодексу

Запорукою нашої успішної роботи були та залишаються грамотний менеджмент, професійний рівень спеціалістів, який постійно зростає, а також та особлива атмосфера взаєморозуміння, взаємодопомоги, доброзичливості, командного духу, яка традиційно склалася в нашому колективі та стала однією з головних корпоративних цінностей компанії.

- Ми пишаємося сприятливим психологічним кліматом та творчою атмосферою в компанії та робимо все, щоб підтримати її.
- У нас в компанії прийнятий командний стиль роботи та управління.
- Ми практикуємо колегіальність у прийнятті рішень.
- Топ-менеджмент компанії відкритий для всіх працівників, а також для нових ідей та ініціатив.
- У спілкуванні для нас головне – поважати особисту гідність наших колег. При вирішенні будь-яких питань ми цінуємо доброзичливість та взаємоповагу.
- Для нас є обов'язковим виконання обіцянок та взятих на себе зобов'язань.
- Кожен клієнт для нас – унікальний. Ми шукаємо унікальні рішення для кожного клієнта.
- У нас прийнято уважно ставитися до іншої думки.
- Ми намагаємося бути конструктивними.
- Взаємодопомога та готовність допомогти клієнтам гарантують не тільки комфортну атмосферу в компанії, але й більш ефективну та якісну роботу.
- Ми розуміємо, що час – це наш самий дефіцитний ресурс. Ми робимо

все, щоб спростити свою роботу та роботу колег, звісно, без втрати якості.

- Ми знаємо, що компанія розцінює своїх працівників як її основний капітал. Ми розуміємо, що компанія вкладає великі кошти в наше навчання та розвиток. Ми відповідально ставимося до процесу навчання.

- Ми застосовуємо самі та передаємо своїм колегам отримані знання, набуті вміння та навички.

- Від нашого професійного рівня залежить успіх компанії. Ми приділяємо достатньо часу самоосвіті та розвитку.

- Ми ставимо амбіційні цілі, сміливо беремося за нову справу та досягаємо результатів.

- Ми плануємо свою роботу та узгоджуємо плани з колегами. Ми завжди повідомляємо про свої проміжні результати, якщо ця інформація може знадобитися іншим для їх діяльності або для корекції планів.

- Ми знаємо, що таке імітація діяльності. Це коли замість того, що потрібно робити, ми робимо те, що хочемо. Або замість того, що треба, ми робимо іншу, психологічно більш приємну та ліниву роботу. Ми спроможні відрізнити діяльність від її імітації. І ніколи не ухиляємось від дійсно продуктивної роботи.

- На питання «Зробиш чи ні?» ми відповідаємо або «Так», або «Ні». У нас не прийнято відповідати: «Ну, спробую», «Побачимо», «Я буду намагатись».

- Кожен наш працівник вміє брати на себе відповідальність. Наші працівники не використовують фрази: «В цьому винний...», «А мені ніхто не казав», «Приходив, а вас не було...», «Це було ще до того, як...», «Перший раз чую», «А чому я?», «А я думав...», «Не знаю», «Я сказав, а він/вона/вони не зробили», «Мені не передали», «Мене в цей час не було», т.п.

- У нас в компанії ціняться особистості, спроможні досягати великих результатів, не зважаючи на складності та тимчасові незручності, наприклад, відсутність ізольованого робочого місця, комп'ютера, т. п. Ми розцінюємо всі складності як тимчасові, пов'язані з ростом компанії, чому ми не можемо не радіти.

- Ми розуміємо, що будь-яке спілкування із зовнішнім світом – це реклама компанії. Ми ніколи та ні за яких обставин не відзиваємось погано про нашу компанію, наших працівників, наших клієнтів та конкурентів.

- Ми розуміємо, що кожен працівник компанії – це її обличчя. У нашій щоденній роботі ми дотримуємось акуратного та охайного зовнішнього вигляду, а для ділових заходів у нас прийнятний діловий стиль.

- У взаємовідносинах із бізнес-партнерами ми завжди діємо на користь компанії. В ситуаціях невизначеності ми приймаємо рішення, котрі беззаперечно захищають сферу інтересів компанії.

- Перед тим, як пред'явити претензію іншим, ми спочатку запитуємо себе: «А що особисто я НЕ зробив для вирішення проблеми» та «А що я можу зробити чи хоча б запропонувати для вирішення цієї проблеми?».

- Якщо виникає суперечлива ситуація, керівник зазвичай дає сторонам 2 дні, щоб налагодити суперечку та запропонувати її вирішення. Якщо сторони не досягають домовленості, право прийняття кінцевого рішення залишається за керівником.

- Ми намагаємося максимально уникати конфліктних ситуацій, якщо виникають складності, ми з'ясовуємо всі непорозуміння та приймаємо рішення, які максимально задовольняють усі зацікавлені сторони.

- Якщо наш колега потрапив в складну ситуацію, ми допомагаємо йому, не дорікаючи його при цьому. Потрапивши в складну ситуацію, ми просимо колег про допомогу, не дорікаючи за відмову.

- У нас не прийнято замовчувати та обговорювати проблеми нишком, не проговорюючи їх конкретно та вголос. Будь-яку проблему можна перетворити на задачу. Ми слідуємо наступному принципу: проблема – обговорення – задача – рішення.

- Наш особистий фінансовий стан прямо пропорційно залежить від фінансового стану компанії. Як працюємо, так і отримуємо.

- Особисті відносини не повинні заважати роботі – наші відносини базуються перш за все на професійній основі. На роботі – про роботу.

- Ми ставимось один до одного так, як би ми хотіли, щоб ставились до нас.

- Ми залучаємо нових працівників, клієнтів, бізнес-партнерів до філософії та цінностей компанії.

- Ми знаємо, що дотримання спільних домовленостей захищає та розвиває наш бізнес, об'єднує нашу компанію в одну велику родину та дає можливість нашим сім'ям ставати заможнішими, а нам отримувати задоволення від роботи.

- Ми слідуємо цьому Корпоративному Кодексу згідно зі спільною домовленістю. Ми можемо вносити зміни та доповнення в наш Кодекс, якщо це принесе додаткову користь Компанії та її співробітникам.

3. ПИТАННЯ, ТЕСТИ, ВПРАВИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

3.1. Питання для самоконтролю

1. Поняття «проект», основні характеристики та ознаки проектів.
2. Кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми.
3. Модель управління проектами.
4. Перелічіть та охарактеризуйте оточення проекту.
5. Охарактеризуйте життєвий цикл проекту.
6. Розкрийте зміст розробки проекту.
7. Перелічіть та коротко охарактеризуйте види проектного аналізу.
8. Наведіть основні форми внутрішніх та зовнішніх організаційних структур.
9. Охарактеризуйте процес планування проектів.
10. Наведіть класифікаційні ознаки плану проекту.
11. Охарактеризуйте процес управління змістом проекту.
12. Охарактеризуйте процес управління терміном проекту.
13. Охарактеризуйте процес управління вартістю проекту.
14. Розкрийте процес управління людськими ресурсами.
15. Охарактеризуйте цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури.
16. Наведіть структуру системи формування і управління командою проекту.
17. Розкрийте вплив чинників мотивації протягом життєвого циклу проекту.
18. Охарактеризуйте джерела конфліктів протягом часу реалізації проекту.
19. Перелічіть та коротко охарактеризуйте основні моделі управління конфліктом в освітніх організаціях.
20. Охарактеризуйте модель планування і контролю проектів. Основні види контролю проекту.
21. Управлінська діяльність керівника навчального закладу як об'єкт наукового пізнання.
22. Культура навчального закладу та корпоративна культура.
23. Культура організації як один із ресурсів її ефективної діяльності.
24. Місія і цілі як складові організаційної культури.
25. Організаційна культура та її моделі.
26. Переговорний процес як об'єкт управління.
27. Проведення нарад, засідань, семінарів.
28. Методи зв'язку із громадськістю.
29. Ведення ділової документації у навчальному закладі.
30. Система документування у навчальному закладі.
31. Організація документообігу в навчальному закладі.
32. Види стилів керівництва.

33. Етика ділових відносин.
34. Види етики.
35. Професійна етика.
36. Організація етичних відносин в трудових колективах.
37. Лояльність та ідентифікація з колективом.
38. Впровадження норм і правил діяльності.
39. Суть і значення організаційної культури навчального закладу.
40. Місія і цілі як складові організаційної культури.
41. Моделі організаційної культури.
42. Комунікація та її структура.
43. Основні етапи здійснення комунікації в навчальному закладі.
44. Види комунікацій в освітніх організаціях.
45. Управління комунікаціями.
46. Переговорний процес як об'єкт управління.
47. Поняття лідерства у сучасній психолого-педагогічній науці.
48. Особисті риси лідерів у сфері управління.
49. Гендерний аспект лідерства.
50. Формування позитивного іміджу керівника.
51. Поняття про спілкування та його структуру у сфері управління.
52. Спілкування як обмін інформацією між керівником та підлеглими.
53. Проблеми попередження нервових зривів у працівників освітянської сфери.
54. Поняття про стрес у педагогічній діяльності в сучасних умовах.
55. Поняття про конфлікт у колективі, його сутність та структура.
56. Роль керівника у вирішенні конфліктних ситуацій. Принципи посередництва.
57. Роль керівника у попередженні синдрому «професійного вигорання» у підлеглих.
58. Негативні та позитивні наслідки конфліктної ситуації.
59. Прийоми та методи подолання негативних наслідків стресу в колективі педагогів.
60. Шляхи підвищення ефективності діяльності педагогічного колективу.

3.2. Тести з навчальної дисципліни «Управління проєктами»

1. Як найчастіше інтерпретують поняття “менеджмент”?

- А) управляти, координувати, організовувати;
- Б) управляти, контролювати, регулювати;
- В) керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі.

2. В чому полягає зміст “психолого-педагогічного менеджменту” як процесу управління освітньою організацією?

- А) спосіб і манера спілкування з людьми;
- Б) вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату;
- В) всі наведені тлумачення є правильні.

3. Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?

- А) процес планування, організування, мотивування та регулювання виробничих процесів на підприємстві, в організації;
- Б) процес планування, організування, контролювання, координування та регулювання діяльності управлінців;
- В) процес планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання, які необхідні для досягнення певної цілі.

4. Що розуміють під об’єктом управління у психолого-педагогічному менеджменті?

- А) людина чи група людей, на які спрямований управлінський вплив;
- Б) працівники апарату управління організації;
- В) люди, які безпосередньо зайняті в процесі управління.

5. О. С. Боднар та В. І. Маслов обстоюють думку, що проєкт – це:

- А) сукупність теоретичного забезпечення розв’язання проблеми та детального плану дій конкретних виконавців, спрямованого на переведення даного об’єкта одного стану в інший з як найповнішим урахуванням умов та можливостей;
- Б) побудова динамічних, гнучких систем, процесів або ситуацій, які можуть змінюватися, перебудовуватися, спрощуватися або ускладнюватися на вимогу і за бажанням суб’єкта освітнього процесу, а не тільки керівника;
- В) забезпечення умов роботи учнів і педагогів у різних видах творчої діяльності.

6. Індивідуальні цілі учасників упровадження передбачає:

- А) кожен учасник упровадження під час укладання угоди про співпрацю визначає, які ресурси та послуги він надає для спільного використання й отримує від інших учасників;
- Б) кожен учасник упровадження може розробляти та реалізовувати власні програми і проєкти;
- В) порівняння результатів упровадження з поставленими метою та основними завданнями.

7. Які існують рівні проєктування:

- А) соціальний та психолого-педагогічний;
- Б) психолого-педагогічний та особистісний;
- В) соціальний, психолого-педагогічний та особистісний.

8. На якому етапі створюється «дерево цілей», тобто визначаються всі ті конкретні завдання й справи, над якими будуть працювати фахівці?

- А) мотиваційному;
- Б) інформаційному;
- В) репродуктивному.

9. Ефективність проєктування виховного процесу визначається низкою організаційно-педагогічних умов, а саме:

- А) сприйняття, усвідомлення та реалізація педагогічними працівниками нової парадигми виховання;
- Б) врахування в процесі складання проєкту регіональних особливостей, специфічних умов діяльності навчального закладу;
- В) всі відповіді вірні.

10. За яких умов відносини управління у психолого-педагогічному менеджменті перетворюються в зв'язки?

- А) коли суб'єкти і об'єкти управління починають обмінюватися діяльністю;
- Б) за умов реалізації суб'єктом намічених цілей;
- В) при ефективному забезпечення організації всіма необхідними для її функціонування ресурсами.

11. Що означає поняття “управління”?

- А) послідовне виконання управлінських задач з метою ефективного використання людських ресурсів в організації;
- Б) цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин;
- В) господарська діяльність з використання компонентів організації для досягнення її цілей.

12. Що являє собою система управління в освіті?

- А) сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості відмінні від властивостей складових елементів;
- Б) сукупність взаємодіючих елементів;

В) цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

13. Що є складовими різновидами сучасного психолого-педагогічного менеджменту?

А) менеджмент ділового адміністрування;

Б) менеджмент людських ресурсів;

В) все перераховане.

14. Що являє собою ситуаційний підхід до управління у психолого-педагогічному менеджменті?

А) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій;

Б) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації;

В) прийоми для досягнення цілей організації.

15. Який підхід у психолого-педагогічному менеджменті розглядає функціональний погляд на процес управління?

А) системний підхід;

Б) ситуаційний підхід;

В) процесуальний підхід.

16. Який з наукових підходів розглядає освітню організацію як відкриту систему?

А) системний;

Б) ситуаційний;

В) процесуальний.

17. На використанні чого базується системний підхід до управління у психолого-педагогічному менеджменті?

А) теорії систем;

Б) закономірностей управління;

В) сучасних методів менеджменту.

18. Що розуміють під основними принципами освітнього менеджменту?

А) правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління освітньою системою;

- Б) норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій в освітній організації;
- В) об'єктивно діючі закономірності розвитку суспільства та освітньої організації.

19. Яке поняття відтворює зведення правил, норм поведінки, установок, що створюються людьми і якими керуються органи управління та окремі працівники в освітній організації?

- А) економічні закони;
- Б) відносини управління;
- В) принципи менеджменту.

20. В основі якого загального принципу управління знаходиться здатність освітньої організації протидіяти факторам зовнішнього середовища?

- А) динамічної рівноваги;
- Б) врахування інтересів;
- В) взаємозалежності.

21. Який загальний принцип управління вимірює ефективне використання ресурсів і оптимізацію процесів в освітній організації?

- А) взаємозалежності;
- Б) цілеспрямованості;
- В) економічності.

22. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні освітньою системою?

- А) раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні освітньою системою для досягнення певних цілей;
- Б) вироблення колегіального рішення певних проблем;
- В) застосування різноманітних правил в управлінні.

23. На чому базуються принципи психолого-педагогічного менеджменту?

- А) на законах, які діють в країні;
- Б) на законах розвитку суспільства і закономірностях управління;
- В) на положеннях про підрозділи організацій.

24. З якою метою створюється будь-яка соціально-економічна система?

- А) для досягнення цілей;

- Б) для взаємодії з зовнішнім середовищем;
- В) для встановлення управлінських відносин.

25. Що розуміють під організацією в психолого-педагогічному менеджменті?

- А) процес розроблення та реалізації управлінських рішень;
- Б) свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і сумісно реалізує певну програму або цілі;
- В) група людей, що об'єднуються на основі симпатії один до одного для реалізації власних цілей.

26. Які основні загальні риси притаманні освітній організації як соціально-економічній системі?

- А) наявність всіх видів ресурсів, поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища;
- Б) наявність фінансових ресурсів, здійснення певних видів діяльності та система стратегічних цілей;
- В) вертикальний поділ праці, наявність матеріальних ресурсів, взаємозамінність працівників.

27. Які основні вимоги ставляться до цілей організації у психолого-педагогічному менеджменті?

- А) досяжність, конкретність, орієнтація у часі і просторі;
- Б) досяжність і орієнтація у часі;
- В) досяжність, реальність, якісна визначеність.

28. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

- А) оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації;
- Б) вивчати зміни, які відбуваються;
- В) вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

29. Що розуміють під функцією управління у психолого-педагогічному менеджменті?

- А) характеристика ролі і місця певної соціальної групи;
- Б) будь-який вид діяльності з перерозподілу ресурсів;
- В) вид трудової діяльності людини, спрямованої на врівноваження стану організації із зовнішнім середовищем.

30. Що таке стратегія організації?

- А) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей організації;
- Б) план реалізації цілей;
- В) поточні плани для досягнення цілей.

31. Стратегічне планування – це:

- А) набір правил для прийняття рішень в організації;
- Б) довготермінове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати;
- В) бажаний стан або результати поведінки організації.

32. Що слід розуміти під “Організовуванням” як загальною функцією менеджменту?

- А) стосунки, які складаються між керівниками вищої та середньої ланок;
- Б) вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством;
- В) відносини, які складаються між органами управління та окремими працівниками.

33. У яких документах закріплюються повноваження працівників в організації?

- А) положеннях про структурні підрозділи;
- Б) посадових інструкціях;
- В) правилах внутрішнього трудового розпорядку організації.

34. З яких елементів складаються повноваження особи?

- А) права та відповідальність;
- Б) права, обов'язки та відповідальність;
- В) обов'язки, відповідальність та влада.

35. Що забезпечує управлінська функція “Мотивування”?

- А) досягнення особистих цілей кожним працівником;
- Б) спонукання працівників до ефективного виконання поставлених задач;
- В) виконання прийнятних управлінських рішень.

36. Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення цілей – це:

- А) мотивування;
- Б) стимулювання;

В) регулювання.

37. Що розуміють під поняттям “потреба” в менеджменті?

А) фізіологічну або психологічну нестачу чого-небудь;

Б) спонукальну причину дій людини;

В) анатомічну особливість організму людини.

38. На які групи поділяються всі потреби за ступенем задоволення?

А) первинні та вторинні;

Б) природні та необхідні;

В) індивідуальні та колективні.

39. У чому полягає сутність повноважень працівників апарату управління?

А) присутності відповідальності працівників за виконання рішень;

Б) наявності прав службовців на самостійні дії, забезпеченні їх інформацією та знаряддями праці;

В) прояві влади керівників у будь-який момент часу.

40. Що розуміють під економічними методами менеджменту?

А) методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності;

Б) засоби владного впливу на колектив та окрему особу;

В) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

41. Що розуміють під соціально-психологічними методами менеджменту?

А) засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними;

Б) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів;

В) засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

42. Що є специфікою соціально-психологічних методів менеджменту?

А) спрямованість на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі;

Б) вони спрямовані на інтереси окремих працівників організації;

В) вони досить м'яко впливають на працівника, чим погіршують стан процесу управління.

43. Психологічні методи менеджменту – це:

А) засоби впливу на колективи і окремих її працівників, що ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними;

Б) методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів;

В) засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

44. Який існує взаємозв'язок між принципами та методами управління?

А) за допомогою методів реалізуються вимоги принципів управління;

Б) ніякого взаємозв'язку не існує;

В) цей зв'язок визначає, як повинні працювати управлінці.

45. З якою метою керівник організації залучає працівників організації до процесу прийняття управлінських рішень?

А) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтування та прийняття;

Б) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа;

В) щоб поновити та розширити базу знань з певних проблем та скористатися колективним досвідом.

46. Як називаються рішення, що викликані активізацією творчої діяльності підлеглих?

А) одноособовими;

Б) ініціативними;

В) незапрограмованими.

47. В чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

А) забезпечення органів управління певною інформацією;

Б) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень;

В) забезпечення виконання виробничих завдань.

48. З яких елементів складається комунікаційний процес?

А) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування;

Б) збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо;

В) відправник, повідомлення, канал передавання інформації, одержувач;

49. Що означає зворотний зв'язок в комунікативному процесі?

- А) повідомлення-відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку;
- Б) розшифрування символів відправника мовою одержувача інформації;
- В) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.

50. Що належить до переліку невербальних комунікацій у психолого-педагогічному менеджменті?

- А) бесіда, письмове повідомлення, слухання, читання;
- Б) жести, рухи, міміка, інтонація, мовчання, вираз очей;
- В) жести, міміка, позування, вимова, листування.

51. Які стадії притаманні процесу розвитку групи?

- А) утворення номінальної групи, асоціації, кооперації трудового колективу;
- Б) знайомство, адаптація, групова збалансованість, нормальне функціонування;
- В) формування, психологічна напруженість, нормалізація, інтеграція діяльності.

52. Які причини найчастіше призводять до виникнення неформальної групи?

- А) почуття причетності, потреба у допомозі;
- Б) спільні інтереси, потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії;
- В) всі перераховані тут.

53. Які є основні типи керівників у психолого-педагогічному менеджменті за їх відносинами з підлеглими?

- А) автократичний, демократичний та бюрократичний;
- Б) автократичний, демократичний та колегіальний;
- В) тренер, координатор, зв'язківець.

54. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

- А) за допомогою комунікацій та методів менеджменту;
- Б) за допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій тощо;
- В) шляхом прийняття управлінських рішень.

55. Що представляє собою влада в психолого-педагогічному менеджменті?

- A) реальна можливість впливати на поведінку інших осіб та змінювати її у визначеному напрямі;
- Б) можливість особи втручатися в будь-який процес в управлінні організацією;
- В) право керівників контролювати і втручатися в приватне життя підлеглих.

56. Що представляє собою влада, що базується на засадах примушування?

- A) вплив на персонал через винагороду;
- Б) вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання;
- В) вплив на працівників через страх бути покараними;

57. На які дві групи поділяються наслідки розв'язання конфліктів в організації?

- A) функціональні та лінійні;
- Б) конструктивні та деструктивні;
- С) гармонійні та дисгармонійні.

58. Які конфлікти вважаються конструктивними (функціональними)?

- A) в яких конфліктуючі сторони контролюють свої дії, при цьому можуть вийти за межі етичних норм;
- Б) в яких конфліктуючі сторони логічно переконують одна одну і конфлікт вирішується на стадії конфліктної ситуації;
- В) що призводять до покращення діяльності організації та в яких конфліктуючі сторони не виходять за межі етичних норм.

59. Від чого залежить розвиток конфлікту в організації?

- A) від кількості учасників;
- Б) від стану розвитку конфлікту;
- В) від вміння керівника організації попереджати виникнення конфліктів.

60. Які є причини виникнення конфліктів в організації?

- A) недостатність інформації та незадовільні комунікації, розбіжності у цілях;
- Б) відмінності в уявленнях та цінностях, емоційні відмінності у психіці індивідів;
- В) всі відповіді є правильними.

61. Які методи управління конфліктною ситуацією належать до структурних?

- A) ухилення, згладжування, примушування, компроміс;

- Б) роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, визначення загальноорганізаційних цілей, використання винагород;
- В) економічні, організаційно-розпорядчі, методи групового аналізу та контролю.

62. Що відображають матеріальні елементи культури організації?

- А) культуру виробництва і культуру менеджменту;
- Б) культуру працівників і організаційний клімат;
- В) соціально-психологічний клімат і світогляд працівників.

63. Що означає поняття «ефективність»?

- А) стабільність роботи трудового колективу підприємства та нарощування обсягів діяльності;
- Б) досягнення цілей організації у найкоротший період часу та з економією матеріальних ресурсів;
- В) загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління процесом функціонування організації.

64. Компонентом педагогічної діяльності, який забезпечує взаємозв'язок вчителя з учнями, їх співробітництво, є діяльність:

- А) комунікативна;
- Б) гностична;
- В) проектувальна.

65. Стиль педагогічного керівництва, що характеризується прагненням вихователя якомога менше втручатися в життя класу та проблеми дітей, виконанням функції лише викладача, – це стиль:

- А) демократичний;
- Б) авторитарний;
- В) ігноруючий.

66. Який із вказаних стилів педагогічного керівництва є варіантом стилю авторитарного?

- А) ліберальний;
- Б) автократичний;
- В) ігноруючий.

67. Складовими авторитету вчителя є:

- А) хороші знання предмету, підтримання авторитету колег;

- Б) повага до учнів, педагогічний такт та етика;
- В) всі відповіді правильні.

68. Педагогічний такт та етика – це:

- А) інтерес до певної науки;
- Б) культура поведінки вчителя;
- В) емпатійне ставлення до дітей.

69. У ситуаціях, коли особистість повинна здійснювати вчинки відповідно до суспільних ідеалів, норм та правил поведінки, найбільш яскраво проявляються якості:

- А) емпатійні, емоційні;
- Б) пізнавальні, інтелектуальні;
- В) моральні, соціальні.

70. Спрямованість особистості – це:

- А) ставлення її до себе і до інших, моральна поведінка;
- Б) мотиви її поведінки та діяльності;
- В) всі відповіді правильні.

71. Переважання в мотиваційній сфері особистості мотивів власного благополуччя характеризують такий вид спрямованості:

- А) гуманістична;
- Б) егоцентрична;
- В) духовна.

72. Оберіть правила успішного спілкування з підлеглими:

- А) здатність проникати у внутрішній світ підлеглого, розуміння його, емпатійний спосіб спілкування;
- Б) цілковите прийняття іншої особистості, активне слухання, я-повідомлення для емоційного живлення, вираження поваги і любові.
- В) всі відповіді правильні.

73. Спілкування як багатоплановий процес включає:

- А) інтерактивну сторону, сигніфікативну, перцептивну сторону;
- Б) сигніфікативну, експресивну, комунікативну сторону;
- В) інтерактивну, перцептивну, комунікативну сторону.

74. Група фахівців згуртована, має постійний основний склад, існує протягом відносно тривалого часу, її члени мають спільну мету, досягнення якої постійно вимагає тісної інтеграції та взаємодії:

- А) асоціація;
- Б) корпорація;
- В) колектив.

75. Прийняття окремим членом думки групи з метою уникнення конфлікту; зовнішня згода за внутрішньої незгоди:

- А) нонконформізм;
- Б) конформізм;
- В) колективістське самовизначення.

76. Неперевірена інформація, яка формує думку у колективі фахівців, це:

- А) навіювання;
- Б) чутки;
- В) емоційне зараження.

77. Неусвідомлюваний стан готовності до певної діяльності чи поведінки у колективі, це:

- А) інтерес;
- Б) потяг;
- В) установка.

78. Спосіб розуміння іншої людини шляхом свідомого чи несвідомого уподібнення її характеристик власним:

- А) рефлексія;
- Б) ідентифікація;
- В) стереотипізація.

79. Становище, яке посідає член колективу серед інших людей, це:

- А) престиж;
- Б) статус;
- В) авторитет.

80. Ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків у групі фахівців виражає:

- А) згуртованість;
- Б) адекватне покладання відповідальності;

В) колективістська ідентифікація.

81. Колективне використання ресурсів передбачає, що:

- А) кожен учасник упровадження під час укладання угоди про співпрацю визначає, які ресурси та послуги він надає для спільного використання й отримує від інших учасників;
- Б) кожен учасник упровадження може розробляти та реалізовувати власні програми і проекти;
- В) порівняння результатів упровадження з поставленими метою та основними завданнями.

82. Індивідуальні цілі учасників упровадження передбачає:

- А) кожен учасник упровадження під час укладання угоди про співпрацю визначає, які ресурси та послуги він надає для спільного використання й отримує від інших учасників;
- Б) кожен учасник упровадження може розробляти та реалізовувати власні програми і проекти;
- В) порівняння результатів упровадження з поставленими метою та основними завданнями.

83. Область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проєкту – це:

- А) управління проєктом;
- Б) організація менеджменту освіти;
- В) історія управління проєктами.

84. Які існують рівні проєктування:

- А) соціальний та психолого-педагогічний;
- Б) психолого-педагогічний та особистісний;
- В) соціальний, психолого-педагогічний та особистісний.

85. На якому етапі проєкту проводиться накопичення, розширення, поглиблення та поповнення знань новою інформацією?

- А) мотиваційному;
- Б) інформаційному;
- В) репродуктивному.

86. Конфлікт, який позитивно впливає на результативність соціально-психологічного процесу у колективі, має назву:

- А) особистісний;
- Б) конструктивний;
- В) метод моральної дії.

87. Навіювання у впливі на колектив буває:

- А) авторитетним та неавторитетним;
- Б) прямим і опосередкованим;
- В) конструктивним та деструктивним.

88. Комплекси вправ, які виконуються систематично для створення позитивного психологічного клімату у колективі – це:

- А) завдання;
- Б) тренінги;
- В) гімнастика.

89. Хід розвитку конфлікту в робочому колективі під впливом діючих на нього факторів має назву:

- а) структура конфлікту;
- б) період конфлікту;
- в) динаміка конфлікту.

90. Аналіз конфліктної ситуації полягає в:

- А) характеристиці дійових осіб часу та місця події;
- Б) наслідках події;
- В) проведення аналізу на основі об'єктивних критеріїв.

4. ПРОГРАМА ТРЕНІНГІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОЛЕКТИВУ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ПРОЄКТ

4.1. Мотивація та розвиток особистості

Мета тренінгу: підвищення рівня поінформованості учасників щодо теорії і практики мотиваційного менеджменту, формування умінь і навичок управління мотивацією різних категорій працівників і колективів, розуміння особливостей навчання та розвитку персоналу.

Актуальність теми. В умовах конкуренції збільшується роль ефективного мотиваційного менеджменту. Людський фактор, а також його уміле використання стають стратегічним чинником ефективного функціонування підприємства та установи в сучасних складних і нестабільних соціальних умовах. Мотивація співробітників є одним з найголовніших питань для керівників установ. Уміле використання матеріальної і нематеріальної мотивації допомагає досягати максимальних результатів роботи підлеглих.

Цільова аудиторія: керівники організацій, підприємств, установ, майбутні фахівці, менеджери з персоналу, кадровики, практикуючі психологи, працівники, що хочуть вмотивувати себе до професійної діяльності.

Тривалість тренінгу: 3 години.

Структура тренінгу

I. Вступна частина

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II. Основна частина

- Персонал як основний актив організації.
- Мотивація як функція управління. Теорія і практика мотиваційного менеджменту.
 - Мотиваційні теорії (змістовні і процесуальні), можливості практичного використання в управлінні.
 - Методи мотивації і стимулювання для підвищення ефективності професійної діяльності, особливості мотивації різних категорій працівників.
 - Вплив змісту завдань і умов роботи на мотивацію працівників.
 - Робота з підлеглими: мотивація, делегування повноважень.
 - Як досягти лояльності співробітників: кадрова політика, мотиваційні схеми і корпоративна культура.
 - Діагностика особистості – засіб визначення соціальних і індивідуально-особистісних якостей. Тестування як метод діагностики особистості.

- Оцінка працівника як необхідна передумова визначення напрямків його розвитку.

- Навчання та розвиток персоналу

III. Заключна частина

- Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу, відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: міні-лекції, інформування, презентація, групові дискусії (обговорення), індивідуальна робота, робота в складі усієї групи, «мозковий штурм», робота із завданнями в методичних матеріалах, тестування, анкетування, оцінювання, самодіагностика, ситуаційний аналіз, психологічні трансформаційні ігри, домашнє завдання.

Очікувані результати

- Усвідомлення основних механізмів мотивації, що сприяє ефективній праці в організації.

- Отримання можливостей практичного застосування мотиваційних теорій та методів стимулювання та мотивування (зокрема, методу ігор) в управлінні.

- Оволодіння навичками побудови системи мотивування та стимулювання працівників організації.

- Формування потреби та мотивації до навчання та розвитку персоналу.

- Оволодіння методами психодіагностики особистості.

Персонал як основний актив організації

*Залиште мені мої фабрики, але заберіть моїх людей,
і скоро підлога моїх заводів заросте травою.*

*Заберіть мої фабрики, але залиште моїх людей – і
незабаром у нас будуть нові заводи, ще кращі за попередні*

Д.Карнегі

В сучасних умовах людські ресурси займають провідне місце в успішній роботі організацій або підприємств. Люди - найголовніший ресурс організації. Пошук шляхів активізації людських ресурсів, врахування соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з вирішальних умов підвищення ефективності діяльності організації. Багато хто з керівників читав книги Д. Карнегі і Н. Паркінсона, проте, вони не завжди ставили перед собою задачу створення системи управління “людськими ресурсами”.

У великих організаціях відповідальність за управління трудовими ресурсами лежить на керівниках організацій або на професійно-підготовлених працівниках - менеджерах. Часто це окремі відділи.

Управління людськими ресурсами – це не просто політика Вашої організації або виконання всіх юридичних аспектів трудового законодавства.

Ефективне управління персоналом — ключ до ефективної роботи всього колективу. Якщо метою Вашої діяльності є надання допомоги персоналу в творчому розвитку і досягненні успіхів в кар'єрі, то це позитивним чином позначиться на роботі організації в цілому.

Трудовий колектив (персонал) – це сукупність людей, об'єднаних загальною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю, відносинами співробітництва і взаємодопомоги. У широкому розумінні – це не тільки співробітники організації, але і партнери, експерти, що можуть залучатися для реалізації конкретних проектів і програм. Таким чином, персонал являє собою об'єднання на основі складної системи постійнодіючих, мінливих, економічних, виробничо-технічних, організаційних, моральних і побутових взаємозв'язків між окремими працівниками і їхніми групами.

Трудовий колектив – головний елемент усієї системи управління, а управління персоналом є основною складовою менеджменту. Саме воно в більшості випадків має вирішальне значення для успішного розвитку організації. Взаємовідносини в трудовому колективі – основа діяльності керівника. Основу концепції управління персоналом організації в даний час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до задач, які треба вирішити організації.

Мотивація як функція управління. Теорія і практика мотиваційного менеджменту

Мотивація підвищує трудову активність працівників

Д.Карнегі

Мотивація в управлінні – це функція управління, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонуканні персоналу до ефективної діяльності), а також їх ціннісних орієнтацій та інтересів.

Засоби зацікавленості людини в праці існували багато століть, але прийшли нові часи, коли таких засобів стало замало. Політика «батога та пряника» недостатньо ефективна. Проблема полягає в тому, як створити систему, у якій працівники можуть одержувати винагороди, яких вони дійсно прагнуть, виконуючи роботу так, щоб відповідати вимогам організації.

Ефективність виконання роботи працівником визначається трьома чинниками:

- спроможністю (здатністю виконувати роботу);
- робочим середовищем (ресурсами, що потрібні для виконання роботи);
- мотивацією (бажанням виконувати роботу).

Мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні працівників досягти найкращих результатів.

Поведінка людини залежить від її здібностей, ситуаційних факторів, мотивації. Найбільш ефективна поведінка спостерігається в тому випадку, коли працівник володіє високим рівнем здібностей і мотивації, а середовище сприяє такій поведінці.

Етапи мотивації:

- визначення потреб, інтересів персоналу;
- розробка систем винагороди за виконувану роботу;
- застосуванні стимулів для ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

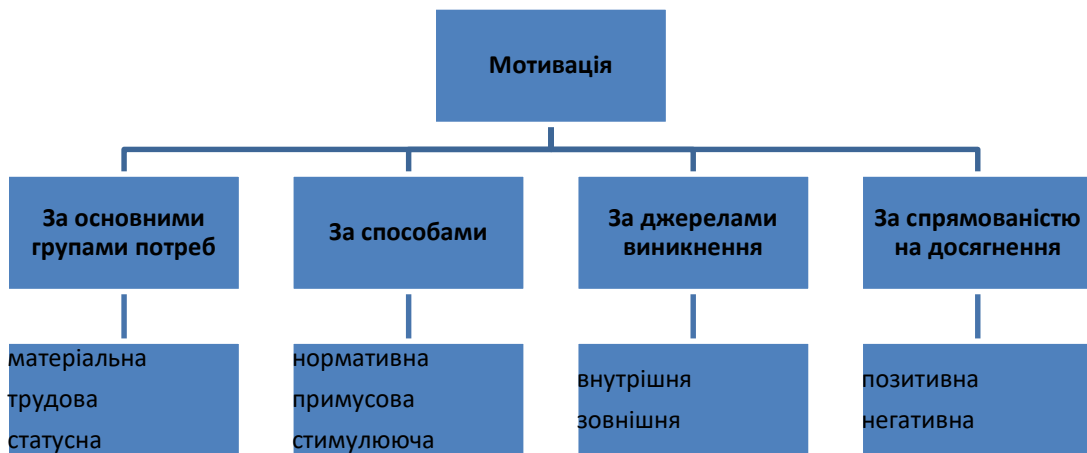


Рис. Види мотивації

Як бачимо, види мотивації поділяються наступним чином.

За основними групами потреб

Матеріальна мотивація – прагнення до достатку, більш високого рівня життя.

Трудова мотивація – це внутрішня мотивація працівника, визначається змістом роботи, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці.

Статусна мотивація – внутрішня рушійна сила поведінки людини, спричинена прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, прагнення до лідерства в колективі тощо.

За способами

Нормативна мотивація – ця спонукання людини до певної поведінки шляхом переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання їм відповідних вимог.

Стимулювання – створення стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації прямі, оскільки припускають безпосередню дію на підлеглих, третій – непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників – стимулів.

За джерелами виникнення мотивів

Внутрішня мотивація: прагнення до досягнення певної мети, завершення роботи, пізнання, бажання боротися, страх.

Працівники з внутрішньою мотивацією більш добросовісно виконують роботу, затрачують менше сил, краще розуміють завдання і опановують матеріал. Для сприяння внутрішній мотивації слід знати і враховувати потреби працівника, щоб знайти способи їх задоволення.

При *зовнішній мотивації відбувається зовнішній вплив на працівника*, наприклад, через оплату праці, розпорядження, правила поведінки і т.д.

За спрямованістю на досягнення

Позитивна мотивація сприяє ефективному досягненню цілей організації: матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т.п.

Негативна мотивація – це, насамперед, матеріальні стягнення (штрафні санкції), пониження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення напруженої атмосфери.

Мотиваційні теорії (змістовні і процесуальні), можливості практичного використання в управлінні

Найбільш ефективна поведінка спостерігається в тому випадку, коли працівник володіє високим рівнем здібностей і мотивації, а середовище сприяє такій поведінці

Д.Карнегі

Питання про те, як зацікавити персонал у роботі, виникло ще задовго до наукових розробок менеджменту. Найстарішою концепцією мотивації є *концепція “батого та пряника”*. В разі належної поведінки працівника винагороджують (пряник), а погана поведінка підлягає покаранню (бати́г). Сама ідея подібної мотивації пов’язана з давньою історією про віслюка, для руху якого попереду тримали “моркву-пряник”, а позаду “батіг-загострену палку”.

Всі теорії мотивацій можна поділити на дві категорії: *змістові і процесуальні*.

- *Змістові теорії мотивації* аналізують фактори, що впливають на мотивацію, базуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (які ми називаємо потребами), які заставляють людину діяти так, а не інакше.

Головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. А. Маслоу, Ф. Герцберг, М. Грегор, М. Келланд займалися розробкою змістових теорій мотивацій. Суть змістовних теорій мотивації: задоволення потреб працівника сприяє його мотивації.

Мотивація працівників визначається широким спектром їх потреб. Оскільки потреби викликають у працівника прагнення до їх задоволення, керівникам організацій (менеджерам) рекомендується:

- створювати умови для реалізації творчого потенціалу працівників, які б дали можливість і працівнику задовольнити власні потреби і одночасно сприяли досягненню цілей організації;
- розробляти і застосовувати специфічні прийоми мотивації, індивідуальні для кожного співробітника.

Це дасть можливість досягнути високих показників діяльності організації

- Сутність *процесуальних теорій* полягає в аналізі процесу прийняття людиною рішення про певний спосіб діяльності, спрямований на досягнення його цілей, в тому, що при безперечному існуванні потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Методи мотивації і стимулювання для підвищення ефективності персоналу. Особливості мотивації різних категорій працівників

Якщо працівник одержує задоволення від досягнених результатів і процесу праці, прагне до самовдосконалення, це приносить користь і йому і організації

Д.Карнегі

Як правило, сучасні способи мотивації зводяться до системи заохочень. Так звані механістичні методи мотивації працівника ґрунтуються на його потребах: щоб мотивувати, потрібно перш за все дізнатися, до чого він прагне в житті, на що в глобальному масштабі спрямована його діяльність. Невеликий приклад найпростішої ієрархії потреб: гроші – влада – слава.

Метод «гроші», як неважко здогадатися, має на увазі підвищення оплати праці, премії і бонуси.

Метод «влада» діє на порівняно невелику кількість співробітників. Як показують дослідження соціологів, до влади заради влади – збільшення повноважень, можливості приймати рішення, що впливають на інших – прагне не більше 1% населення земної кулі. Але ці люди – потенційна ділова і політична еліта, м'язи світу, як сказав би Уїнстон Черчилль. Наприклад, про Леніна часто кажуть, що його цікавила тільки влада, влада без зовнішніх проявів. Чи варто говорити, що у трудовому колективі такі працівники відіграють скоріше деструктивну роль.

Метод «слава» припускає, що багатьох людей можна мотивувати за допомогою таких інструментів, як розміщення їх фото на дошці пошани, нагороди та загальне визнання.

Навіть з цієї простої класифікації видно, що універсального способу мотивації бути не може, так як ієрархія цих трьох потреб – насправді їх набагато більше, і вони набагато різноманітніші, – у кожного співробітника різняться. Це залежить від умов його життя, виховання, особистісних установок. Тому перш ніж застосовувати той чи інший спосіб мотивування, потрібно з'ясувати, на якій з секторів кола його потреб слід впливати в першу чергу.

Стимули і винагорода

Стимули (від лат.- загострена палиця, якою підганяли тварин) мають велике значення в мотиваційному процесі.

Стимули — це зовнішні подразники, які сприяють посиленню певних мотивів в діях людини. В основі «системи внутрішнього стимулювання» (мотивуючого контролю) лежить принципова теза — кожний співробітник може і має бачити в своїй роботі не тільки джерело засобів існування, але і шлях до визнання, засіб самоствердження, завоювання авторитету або пізнавальний інтерес. Ця система тримається на позитивних емоціях.

Стимулювання: дія на трудову поведінку працівника через створення особистісно значущих умов, які спонукають його діяти певним чином. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншою – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

Стимулами є винагорода, підвищення по службі, управлінська дія керівника, відповідальність, прагнення до самовираження і багато інших. Таким чином, стимули – це блага (предмети, цінності і т. п.), які можуть задовольнити потреби людини при виконанні нею певних дій.

Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх. Та або

інша форма стимулювання праці тільки тоді стає спонукальною силою, винагородою, коли перетворюється на мотив, тобто коли приймається особою, відповідає певній її потребі. Винагорода – це все, що людина вважає цінним для себе. Але поняття цінності для кожної людини специфічне, отже, і різна оцінка винагороди і її відносної цінності.

Керівник має справу з двома основними типами винагород: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сама робота (почуття досягнення результату, змістовність та значимість виконуваної роботи, пізнавальний інтерес, самоповага); спілкування під час роботи також розглядається як внутрішня винагорода. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення відповідних умов роботи та точне формулювання задач.

Зовнішні винагороди – це тип винагороди, яка надається організацією, наприклад, заробітна плата, символи службового статусу (кабінет, меблі), просування по службі, визнання та похвала, додаткові виплати (додаткова відпустка, службовий автомобіль, інше)

Способи підвищення рівня мотивації в організації

- Мотиви і цінності працівників мають узгоджуватись з роботою, на яку вони призначаються.
- Робота для працівника має бути захоплюючою, цікавою, співвідноситись з його мотивами і цінностями.
- Чіткі, конкретні, досяжні, достатньо важкі цілі роботи.
- Забезпечення працівників кадровими і матеріальними ресурсами, які сприятимуть ефективності.
- Створення сприятливого соціального середовища.
- Заохочення успішного виконання роботи.
- Створення узгодженої, гармонійної системи з перелічених елементів.

Опитувальник індивідуально-психологічних особливостей

Н.Рейнвальд

Мета: даний опитувальник дозволяє дослідити три індивідуально-психологічні якості особистості, які найбільш компактно виражають структуру особистості з точки зору її соціальної сутності: працелюбство, колективізм, допитливість.

Хід виконання. Досліджуванім дається наступна інструкція:

«Прочитавши запитання, дайте відповідь «ТАК(+)», «НІ(-)» або «НЕ ЗНАЮ»(0). Відповідь «НЕ ЗНАЮ»(0) надавайте у крайньому випадку, якщо не

можете визначитися. Уявляючи свою поведінку в тій чи іншій ситуації, згадайте свою поведінку не тільки у дорослому житті, а й під час навчання у школі, інституті. Намагайтесь бути об'єктивним: опитувальник має контрольну шкалу».

1. Чорнову роботу (миття посуду, копання городу тощо) виконую без бажання.
2. Життя колективу проходить повз мене.
3. Читаю до заняття не тільки основну, а й додаткову літературу.
4. Люблю наводити порядок в себе вдома.
5. Заперечую, коли мене вибирають на керівні посади.
6. В мене не вистачає часу слідкувати за книжковими новинками.
7. Свої обіцянки я завжди виконую.
8. Інколи я кажу вголос не те, що думаю.
9. Ніколи не втрачаю можливості побувати в театрі, музеї.
10. Можу декілька годин підряд ефективно займатись фізичною роботою, фізичними вправами.
11. Мені завжди доводиться комусь допомагати.
12. Серед джерел інформації віддаю перевагу телебаченню і інтернету.
13. На моєму робочому столі переважно порядок.
14. Нестриманість та високий тон допустимі, якщо відстоюєш свою правоту.
15. Важку задачу краще списати в сусіда, ніж розв'язати самому.
16. Головне для мене - зробити роботу вчасно, а якість - як вийде.
17. Беру участь в художній самодіяльності.
18. Займаючись розумовою діяльністю, можу пожертвувати розвагами, відпочинком.
19. Доглядаю тварин.
20. В мене постійно виникають ідеї про те, що можна зробити в групі, колективі.
21. Бувало, що на заняттях я виказував спірну точку зору, виражав розбіжності з думкою викладача.
22. Повернувшись додому в брудному взутті, я відразу приводжу його в порядок.
23. Якщо людина має зв'язки, я намагаюсь зав'язати з нею дружбу.
24. Мене хвилює гра акторів на сцені.
25. В період вимушеної бездіяльності (очікування чого-небудь, хвороба і т.д.) знаходжу собі заняття.
26. Виконання загальних обов'язків в групі приносить мені задоволення.
27. Рівень моїх розумових здібностей достатній.
28. Часто в мене бракує терпіння довести розпочату справу до кінця.
29. На засіданні переважно мовчу, хоча маю свою точку зору.

30. Мої інтереси вимагають терпіння, ретельності.
31. Погано виконана робота не дає мені спокійно відпочивати.
32. Якщо мій товариш відстає в навчанні, роботі, знаходжу можливість, щоб йому допомогти.
33. Є полотна живопису, перед якими я простояв не одну хвилину.
34. Я дуже слідкую за своїм зовнішнім виглядом.
35. Не терплю критичних зауважень.
36. Заради свого маленького відкриття годинами, тижнями вирішую одну і ту ж проблему.
37. Я завжди радію, отримуючи важке завдання.
38. Інколи я тільки роблю вигляд, що розумію співрозмовника, щоб не здатись нерозумним.
39. Я завжди переходжу вулицю в зазначеному місці.
40. Якщо на суботнику мені не дали обладнання, я використовую те, що є під руками.
41. Під час сварки не підбираю виразів, можу сказати грубе слово.
42. Підручника мені досить, щоб підготуватись до виступу.
43. Часто я вибігаю на заняття, роботу не поснідавши.
44. Якщо виступаючий не може зв'язати двох слів, мені смішно.
45. Коли товариші обмінюються цікавою науковою інформацією, я, як правило, тільки слухаю.
46. Інколи я викидаю дрібне сміття через вікно.
47. Постійно отримую якісь громадські доручення.
48. Можу декілька годин підряд займатись розумовою діяльністю.
49. У вільний час люблю працювати руками (малюю, вишиваю, майструю).
50. Можу підтримати розмову на будь-яку тему.
51. Збираю книги з живопису, репродукції.
52. Виконання чорнової роботи вважаю приниженням особистості.
53. Літні люди нервують мене своєю повільністю, буркливістю.
54. На занятті мені так і хочеться дати запитання по темі викладачу.
55. Люблю доглядати рослини.
56. Якщо мене критикують - в боргу не залишусь.
57. Мені достатньо загального знайомства з подіями, нехай інші шукають їхню сутність.
58. Люблю відтягувати роботу в надії на те, що мені допоможуть.
59. Я приходжу хвилин за десять до занять, щоб поспілкуватись з товаришами.
60. Я люблю навчатися.
61. Люблю довгі перерви в заняттях, роботі.
62. Я погоджусь на безкоштовну додаткову роботу після виконання завдання.

63. Життя здається мені сірим та сумним.
64. Мені не подобається витратити час на нецікаву, хоч і потрібну чорнову роботу.
65. Поважаю людей, які мають фірмові речі.
66. Я часто захоплююсь новою справою, та згодом охолоджуюсь.
67. В моєму житті були ситуації (моменти), які мені не хочеться згадувати.
68. Декілька разів в житті мені довелося збрехати.
69. Я завжди погоджувався з тією оцінкою, яку мені ставив викладач.
70. Домашня праця не є для мене тягарем.
71. Люблю пожартувати над товаришем, що відповідає: підказати невпопад, скорчити гримасу тощо.
72. В мене не вистачає терпіння додивитись кінофільм, знятий за класичною літературою.
73. Взавшись за роботу, роблю її якнайкраще.
74. Якщо на суботнику не вирішено, що потрібно зробити, я беру це на себе.
75. Надаю перевагу отримувати нову інформацію від людей, а не з книг.
76. Під час виконання господарських справ, наприклад, в поході, я почуваю себе невпевнено.
77. Громадські доручення виконую без нагадування.
78. Коли по ТБ починається науково-пізнавальна програма, я переключаю на щось більш цікаве.
79. Під час господарчих робіт думаю про відпочинок, намагаючись швидше виконати завдання.
80. Якщо я бачу в аудиторії безлад (брудна дошка, сміття, стільці не на місці і т.д.), то відразу ж наводжу порядок.
81. Під час підготовки до занять товариші звертаються до мене пояснити незрозуміле.

Обробка результатів

1. Підсумовується кількість балів за шкалою неправди: якщо сума рівна 5 та більше, анкета не обробляється, оскільки відповіді вважаються необ'єктивними.
2. Підсумовується кількість балів за кожною шкалою.

Інтерпретація результатів

Максимальна кількість набраних балів по кожному показнику – 24. Рівень розвитку якостей можна визначити як:

- високий – 18-24; вище середнього – 15-17;
- середній – 11-14;
- нижче середнього – 7-10; низький – 0-6.

Бланк відповідей

Відповіді на номери питань: ТАК (+), НІ (-), НЕ ЗНАЮ (0)		
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
52	53	54
55	56	57
58	59	60
61	62	63
64	65	66
67	68	69
70	71	72
73	74	75
76	77	78
79	80	81

Ключ

Працелюбність	Колективізм	Допитливість
1-	2-	3+
4+	5-	6-
7+(неправда)	8-(неправда)	9+(неправда)
10+	11+	12-
13+	14-	15-
16-	17+	18+
19+	20+	21+
22+	23-	24+
25+	26+	27+
28-	29-	30+
31+	32+	33+
34+	35-	36+
37+(неправда)	38-(неправда)	39+(неправда)
40+	41-	42-
43-	44-	45-
46-	47+	48+
49+	50+	51+

52-	53-	54+
55+	56-	57-
58-	59+	60+
61-	62+	63-
64-	65-	66-
67-(неправда)	68-(неправда)	69+(неправда)
70+	71-	72-
73+	74+	75-
76-	77+	78-
79-	80+	81+

Аналіз результатів

Максимальна кількість набраних балів за кожним показником – 24. Рівень розвитку якостей можна визначити як: високий – 18-24; вище середнього – 15-17; середній – 10-14; нижче середнього – 8-9; низький – 0-7.

Працелюбність: шкала включає питання, що виявляють відношення особистості до процесу трудової діяльності, про активність, ініціативність, сумлінність, захопленість і задоволеність процесом праці, про відповідальне ставлення до праці, зацікавленість в досягненні найкращого результату.

Колективізм: шкала включає питання про рівень потреби організовувати стосунки і спільну діяльність з іншими людьми, що проявляється в усвідомленому підпорядкуванні особистих інтересів громадським інтересам, у товариській співпраці, готовності до взаємодії і взаєморозуміння, взаємодопомоги, доброзичливості і тактовності, інтересі до проблем і потреб один одного.

Допитливість: шкала включає питання про потребу пізнання, інтересі до навколишнього світу, до нових знань, про активне пізнавальне ставлення до окремих фактів, прагненні пізнати взаємозв'язки навколишнього світу.

Вплив змісту завдань і умов роботи на мотивацію працівників

На мотивацію праці впливають також наступні фактори, що розкривають умови праці персоналу:

- 1) зміст праці (завдання);
- 2) напруженість праці (інтенсивність);
- 3) захист трудових прав працівника;
- 4) порядок на підприємстві;
- 5) ставлення адміністрації до працівника;
- 6) стосунки в колективі;
- 7) можливість підвищення кваліфікації.

Зміст праці або її характер – це те, чим доводиться займатися працівнику на своєму робочому місці. Дуже важливим є вид мотивації людини, від нього залежить результат праці співробітника і колективу в цілому. Працює фахівець

за профілем або ж за вимушеними обставинами? Чи має він моральне задоволення від виконаної роботи або ж просто заробляє на хліб? Доводиться йому виконувати важку або брудну роботу чи спілкуватися з клієнтом в діловій обстановці?

Напруженість праці (інтенсивність) – це режим, у якому доводиться трудитися працівнику, ступінь зусиль, які йому доводиться прикладати. Чи працює він цілий день з постійним навантаженням без можливості перерви або темп роботи дозволяє якийсь час займатися менш інтенсивно?

Захист трудових прав працівника – наявність на підприємстві соціальної захищеності працівника, можливість уникнути ущемлення своїх прав, незаконного звільнення. Це турбота підприємства про працівника, надання медичного обслуговування, забезпечення житлом.

Порядок на підприємстві – передбачає наявність трудової дисципліни, відповідальності працівника за виконання поставлених завдань. Залежить від адміністрації на підприємстві, моделі її управління, від рівня виконуваної роботи і самої організації.

Ставлення адміністрації до працівника – це модель управління на підприємстві. Основні з них - авторитарний метод управління, що передбачає наявність жорсткого контролю і прийняття одноосібних рішень, і демократичний метод, при якому передбачається розширення кола питань, в яких беруть участь працівники.

Взаємовідносини в колективі – складаються в процесі роботи і залежать від багатьох причин: від суто людських (комунікабельність, склад колективу тощо), до процесу роботи, моделі управління, характеру робіт.

Можливість підвищення кваліфікації – фактор, який грає важливу роль при виборі роботи. Це перспективи подальшого підвищення по службі, можливість поліпшити своє матеріальне становище. Це амбіції кожної людини.

Робота з підлеглими: мотивація, делегування повноважень

Делегування повноважень

За такого методу роботи з підлеглими виконання завдань, повноваження і відповідальність за виконувану роботу делегуються на нижчий рівень. Мета цього методу полягає в розвитку почуття відповідальності співробітників і максимальній реалізації їх здібностей. Завдання керівника — визначати цілі і здійснювати контроль.

Делегування звільняє керівництво від рутинної роботи та прийняття простих рішень. Керівник може присвятити свій робочий час власне управлінню, тому що певні повноваження він передає підлеглим.

Проте делегувати можна тільки відповідальність за певні дії. А відповідальність за управління й надалі лежить на керівникові, у зв'язку з чим він завжди може втрутитись у сферу повноважень підлеглих. Вірогідна небезпека бюрократизації, якщо опис посад і директиви занадто деталізовані. Тому слід завжди підтримувати гнучкість системи, що уможливить швидке реагування на зміни (тимчасові рішення; створення проектних груп).

Мотивація

Ця концепція ґрунтується на тому, що мотивовані співробітники, які мають можливість самореалізуватися в межах своєї організації, ідентифікують себе з нею і прагнуть досягти її цілей. У межах методу мотивації для задоволення потреби в почутті власної відповідальності й самореалізації потрібна свобода маневру. Перед співробітниками ставлять серйозні завдання і заохочують їх за позитивні розв'язки цих завдань.

Для мотивації в організації існує система стимулів, яка передбачає грошові заохочення, здійснення надійної соціальної політики та відповідне обладнання робочих місць. Проаналізовані методи мають загальний характер і самі по собі ще не утворюють єдиної управлінської концепції. Мотивація дійсно підвищує базову продуктивність праці. Високомотивований співробітник насправді краще працює. Пропонуємо декілька способів підвищення мотивації і поліпшення якості роботи співробітників, які добре зарекомендували себе на практиці.

1. Визнайте, що підлеглі можуть бути мотивовані чимось, безпосередньо не пов'язаним з їх роботою. Динамічні співробітники, що мають значний потенціал росту, як правило, захоплені спортом, хобі або іншою справою, що не має відношення до роботи. Ці зовнішні інтереси не повинні вступати в протиріччя з роботою. Ви можете використовувати прагнення співробітників домагатися високих результатів в тій області, якою вони захоплені, щоб стимулювати їх ріст і мотивацію на робочому місці. Визнайте, що вони - живі люди, зі своїми інтересами. З'ясуєте, що рухає ними. Допоможіть своїм співробітникам в їх заняттях і цікавтеся їх досягненнями. Ваше позитивне відношення до захоплень підлеглого обов'язково позначиться на його роботі. Завдяки підтримці керівництва ця ситуація стає удвічі вигідною: чим більших успіхів досягає працівник в житті, тим вище якість і продуктивність його праці.

2. Навчіть підлеглих вимірювати ступінь успішності виконаної роботи. Співробітники, які постійно стежать за своєю діяльністю, здатні помічати і документувати ріст власного професіоналізму. Вони створюють для себе таблиці оцінок і краще за самого керівника відмічають свої перемоги і поразки. Як цього добитися? Будь-яка мета роботи може бути виміряна в простій системі

оцінок. Якщо завдання не припускає вираження результату в чисельній формі, створіть шкалу оцінки продуктивності праці.

3. Відстежуйте рівень мотивації. У більшості організацій керівники не мають уявлення про дійсний рівень мотивації своїх підлеглих. Міри задоволеності співробітників роботою, що проводяться в компаніях дослідження, не включають оцінку мотивації. Якщо Ви почнете вимірювати мотивацію, то, найімовірніше, незабаром навчитеся нею управляти. Не маючи даних про рівень мотивації, Ви ніколи не зможете поліпшити цей показник. Періодично проводіть виміри мотивації співробітників.

4. Дізнайтеся у підлеглих, чого б їм хотілося. У різних працівників різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Ви не зможете мотивувати конкретних людей загальними програмами. Щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Один із способів це зробити - делегування повноважень, цілей і завдань кожному співробітникові при розробці загального плану або проекту. Інший спосіб – надати підлеглим можливість самостійно виробляти власні стратегічні завдання і плани.

5. Запитуйте співробітників про результати їх роботи. Чим більше інформації, тим вище мотивація. Саме з цієї причини хороший керівник прагне зробити обмін даними усередині організації інтенсивнішим. Намагайтеся менше говорити про себе, а більше запитувати інших про їх роботу. Поставте підлеглому питання, націлені на те, щоб змусити його замислитися про виконану роботу і відзвітувати про конкретні результати. Питання «Яких результатів учора досягла Ваша команда?» чи «Скільки дзвінків Ви змогли обробити за останню годину?» стимулюють підвищення рівня самоінформованості співробітника. А володіння інформацією сприяє внутрішній мотивації.

6. Поясніть підлеглим прийняту Вами систему винагород. Довільність в заохоченнях і нагородженнях веде до цинізму, а не до росту мотивації. Якщо нова програма узята із стелі, працівникам починає здаватися, що керівники не шанують їх. Проявляйте повагу до співробітників і при необхідності детально роз'ясніть співробітникам суть нової програми заохочень; її цілі і завдання. Дайте ясні відповіді на питання підлеглих про те, як ця система заохочень може вплинути на їх поточну діяльність.

7. Посильте взаємодію. У багатьох організаціях керівники та їх підлеглі занадто зайняті, і тому рідко бачать один одного. У них майже немає можливості спілкуватися. Для збільшення інтенсивності контактів між керівництвом організації і працівниками можна, приміром, скласти план зборів і заходів так, щоб керівники виявлялися в один час і в одному місці з

підлеглими. Організуйте роботу в офісі так, щоб менеджери частіше перетиналися з рядовими співробітниками. Ви не зможете підвищити мотивацію людини, з якою рідко бачитеся.

8. Створіть банк ідей. Що думають Ваші підлеглі? У них можуть бути хороші ідеї, але більшість із співробітників упевнені, що нікому немає ніякого діла до їх ідей. В той же час більшість керівників хотіли б, щоб підлеглі ділилися з ними своїми ідеями і свіжими думками, просто керівники погано уміють запитувати. Найчастіше вони перебивають підлеглого або з ходу відкидають його пропозиції. Такі керівники відразу позбавляють працівників упевненості в собі і самі не можуть добитися своєї мети. Чи можна уникнути цього? Найпростіший спосіб, що дозволяє розв'язати цю проблему, - завести спеціальний блокнот, теку, файл, поштову скриньку на стіні і тому подібне і заносити туди ідеї підлеглих.

9. Мотивуйте знаннями. Щоб добитися професіоналізму в будь-якій роботі, співробітник повинен прагнути стати кращим у своїй спеціальності. Захоплена навчанням людина обов'язково виросте на посаді і розвине в собі додаткові навички. Тому Ви можете використовувати знання і навчання як нагороду і мотивуючий чинник. Направляйте на додаткове навчання, конференції і тренінги тих співробітників, які добилися значних результатів в роботі і чий успіх отримали визнання товаришів по службі. Запропонуйте підлеглому самому вибрати учбовий курс і надайте йому можливість безкоштовного навчання. Знання – це потужний мотивуючий чинник; воно обходиться напрочуд дешево в порівнянні зі своєю істинною ціною!

10. Нагороджуйте окремих людей за сукупний вклад групи. У нашу епоху командної роботи людям часто здається, що їх індивідуальні заслуги залишаються неврахованими. Проте керівникові необхідно заохочувати членів команд на індивідуальному рівні. Тільки так він зможе підвищити їх особисту мотивацію.

Як досягти лояльності співробітників: кадрова політика, мотиваційні схеми і корпоративна культура

Методи досягнення лояльності персоналу фірми:

- створювати комфортні та безпечні умови праці (робоче місце, туалет, їдальня, кімната відпочинку тощо);
- не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і здійснення ризикованих дій;
- забезпечувати гарантії стабільної роботи, медичного обслуговування, отримання пенсій;
- забезпечувати можливості навчання і освіти для створення стабільності

в роботі;

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- використовувати елементи корпоративного стилю і культури (уніформа, прапор, гімн, ритуали, традиції, обряди);
- створення духу єдиної команди, співпраця, спільні дії у виконанні завдань;
- надавати співробітникам таку роботу, яка дозволяла б їм спілкуватися;
- створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди;
- конструктивно працювати з неформальними групами, не перешкоджати їх існуванню, якщо вони не наносять організації збитку;
- створювати умови для зовнішньої соціальної активності членів організації;
- періодично нагадувати співробітникам, що керівництво і колеги їх цінують;
- зворотній зв'язок, мотивуючий контроль з боку керівництва;
- організація корпоративних зустрічей і заходів;
- делегувати підлеглим додаткові задачі і повноваження;
- сприяти просуванню підлеглих службовими сходинками, забезпечувати можливості навчання і перепідготовки, які підвищують рівень їх професіоналізму;
- наявність перспективи кар'єрного розвитку (конкурси на вакансії, на яких працівники мають змогу проявити свої здібності);
- забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал;
- доручати підлеглим відповідальну, складну і важливу роботу, що вимагає від них повної віддачі, надавати велику свободу у виборі засобів рішення задач;
- заохочувати і розвивати у підлеглих творчі здібності, залучати їх до роботи, яка вимагає винахідливості і творчості, дозволяє втілювати в життя здібності;
- дати можливість впроваджувати нові ідеї по вдосконаленню діяльності на своєму робочому місці, заохочувати матеріально нововведення.

Організаційна культура – набір найважливіших положень, що приймаються членами організації і знаходять вираження в цінностях, які задають людям орієнтири для їх поведінки і дій.

Складові організаційної культури:

- 1) філософія, яка визначає сенс існування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;
- 2) домінуючі цінності, на яких базується організація і які відносяться до

цілей і засобів їх досягнення;

3) норми, що розділяються співробітниками організації і визначають принципи взаємостосунків в колективі;

4) правила, за якими ведеться «гра» в організації;

5) клімат – атмосфера в організації, взаємодія із зовнішнім світом;

6) ритуали, церемонії, традиції тощо.

Культура організації – це поєднання цінностей, які дають змогу зрозуміти як організація провадить свою діяльність, що вважає пріоритетним.

Суб'єктивна організаційна культура – сприйняття співробітниками та дотримання ними загальних правил поведінки та дисципліни, форми одягу, культури мовлення, відношення до керівників та підлеглих, клієнтів та ін.

Об'єктивна організаційна культура – зовнішній вигляд споруди, місце її розташування, догляд за оточуючою територією, внутрішній комфорт, безпека та охорона праці на робочих місцях, кімнати відпочинку, прийому відвідувачів. Буфет, стоянка для автотранспорту, комунікації, рівень рішення соціальних питань, інше.

Зміст організаційної культури

Характеристика організаційної культури

Ф. Харріс та Р. Моран в 1991 році запропонували 10 характеристик організаційної культури.

- Розуміння себе та свого місця в організації: одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх зовнішній прояв.

- Комунікаційна система та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, "телефонного права" і відвертості комунікацій; жаргону, аббревіатур, жестикуляції; вирішення конфліктів).

- Зовнішній вигляд, одяг та представлення себе на робочому місці, діловий стиль.

- Розуміння часу, відношення до нього та його використання (дотримання часового формату, розпорядку).

- Взаємовідносини між людьми (залежно від віку і статі, статусу і влади, мудрості і інтелекту, досвіду і знань тощо).

- Цінності (як набір орієнтирів в тому, що добре і що погано) та норми: набір припущень і очікувань відносно певного типу поведінки.

- Процес розвитку працівника та його навчання.

- Трудова етика та мотивація.

Усвідомлення і розділення колективом елементів організаційної культури робить дії працівників більш осмисленими, значними і мотивованими.

Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в колективі: як керівництво підходить до вирішення кризових ситуацій, чому при цьому віддається перевага. Це надалі виявляється у формуванні системи цінностей і вірувань персоналу, його мотивації.

Відношення до роботи і стиль поведінки керівників. Через те, що керівники займають особливе положення в організації, стиль їх поведінки, їх ставлення до роботи стають еталоном для поведінки в організації. Працівники свідомо або неусвідомлено підлаштовуються під ритм роботи керівника, якби формують стійкі норми поведінки в колективі.

Система заохочень і покарань співробітників. На формування організаційної культури, а через цей процес – і на мотивацію співробітників, істотно впливають критерії заохочення персоналу. Члени організації, усвідомивши, за що вони одержують винагороду або покарання, достатньо швидко формують уявлення, що добре, а що погано в організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим певну організаційну культуру.

Система відбору, призначення, просування і звільнення з організації. Як і у випадку із заохоченням, критерії, що використовуються керівництвом при відборі на роботу в організацію, просуванні співробітників і їх звільненні, істотно впливають на цінності, впливають на мотивацію.

Рекомендації менеджерам з ефективного управління організаційною культурою можуть бути такими.

- Звертайте особливу увагу на нематеріальні сторони організаційної культури. Глибоко укорінені в свідомості працівників припущення і ціннісні орієнтири можуть спричинити певні зміни в системі і структурі управління.

- Враховуйте значущість важливих організаційних символів (назви компанії, логотипу, гасел, елементів фірмового стилю).

- Прислухайтесь до історій, аналізуйте, хто їх герої і що ці історії відображають в організаційній культурі, як вони впливають на мотивацію персоналу.

- Періодично використовуйте організаційні обряди для передачі з їх допомогою базових ідеалів і посилення культури колективу.

- Впроваджуйте в життя важливі цінності організаційної культури за допомогою публічних заяв, виступів, особистих вчинків. Для мотивації персоналу дуже важливо бачити особистий приклад керівництва в підтримці організаційної культури.

Одним із показників успішної діяльності керівника організації (фірми, колективу) є рівень сформованості соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу) такі.

Суб'єктивні ознаки:

- довіра та вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії, позитивно забарвлені неформальні стосунки;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки:

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

Помилкові дії керівника, що демотивують працівників:

- порушення службової етики;
- порушення службового законодавства;
- несправедлива, неповноцінна оцінка керівником підлеглого й членів колективу;
- некомпетентність професійна та управлінська тощо.

Порушення службової етики:

- вияви грубості, пихатості, неповаги до підлеглих;
- невиконання обіцянок;
- нетерпимість до думок підлеглих, які відрізняються від думок керівника;
- зневажання прав підлеглих;
- привласнення заслуг окремих членів колективу;

- зловживання службовим становищем у корисливих цілях;
- доручення роботи «через голову» безпосереднього начальника виконавця;
- приховування інформації від членів колективу;
- невитриманість (неврози керівника негативно впливають на колектив);
- критика, зауваження грубого порядку, що принижує людину;
- свідоме провокування конфлікту між підлеглими;
- різні інтриги в колективі тощо.

Порушення службового законодавства:

У демократичному суспільстві всі мають працювати в межах правового поля й набувати певного рівня правової культури, інакше це спричиняє конфліктні ситуації.

Несправедлива оцінка підлеглих – демотивуючий чинник у колективі.

Професійна та управлінська некомпетентність:

- помилки щодо заохочення й покарання;
- недоліки в розподілі праці (робіт, завдань) між виконавцями;
- надання посадового окладу, що є дисбалансом «внесок – оклад»;
- запрошення працівників «зі сторони», коли на посаду є гідний претендент «із своїх» у колективі, відділі;
- коли керівник боязко ставиться до авторитетних підлеглих – побоювання конкуренції з боку підлеглих;
- некоректні вимоги до підлеглих: «працювати так, як до сьогодні, Ви більше не будете»;
- нечітке формулювання завдань на кшталт «йди туди – не знаю куди»;
- відсутність чіткої, свіжої інформації про стан справ у колективі;
- хизування знаннями (нічого дивного, що керівник знає більше за підлеглих);
- психологічна несумісність тощо.

Оцінка працівника як необхідна переумова визначення його розвитку

Оцінка персоналу – це необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінка якостей працівника – це регулярне надання характеристики керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

Основні цілі оцінки персоналу:

- оцінка потенційних здібностей і можливостей працівників;
- оцінка потреб у підвищенні кваліфікації та подальшому вдосконаленні працівників;
- оцінка результатів трудової діяльності;

— поліпшення управління діяльністю підприємства.

Оцінка персоналу виконує такі основні функції:

— **адміністративну**, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розстановка, просування, оплата праці) в тому числі в потребі навчання персоналу;

— **інформаційну**: забезпечення керівників необхідними даними про роботу їхніх підлеглих, а також працівників підприємства щодо їхніх позитивних якостей та недоліків;

— **мотиваційну**, яка дає змогу орієнтувати працівників на поліпшення трудової діяльності в необхідному для керівництва підприємства напрямку.

Оцінка працівника у найповнішому її вигляді охоплює дві сфери його діяльності – поточну та перспективну. Під час аналізу поточної діяльності акцент робиться на тому, як працівник справляється зі своєю роботою. Перспективна діяльність, що регламентується рішеннями про розстановку, просування і підготовку працівників з метою формування їхнього трудового потенціалу, вимагає оцінки здібностей, мотивацій та особистих якостей, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості.

Об'єктивна оцінка ґрунтується на розв'язанні чотирьох основних питань:

— визначенні суб'єктивних критеріїв оцінки персоналу;

— пошуку чинників, що конкретизують кожний з критеріїв;

— виявленні методів, що кількісно з допомогою показників виражають кожний із чинників і загальну сукупність їх;

— оптимізації процедури оцінки.

Критерії оцінки – це основні вимоги, що їм повинен відповідати працівник, вони виражають лише загальні вимоги до працівників і потребують конкретизації.

Виділяють **5 основних критеріїв оцінки**: кількість праці; якість праці; ставлення до роботи; старанність у роботі; готовність до співробітництва всередині підприємства.

Процедура оцінювання повинна відповідати таким принципам:

об'єктивність, яка полягає в точності початкових даних і достовірності результатів; оперативність; гласність, яка виявляється в широкому ознайомленні всіх працівників із порядком і методами проведення, оцінювання і в доведенні результатів цього закону до всіх зацікавлених сторін; простота, чіткість і доступність; результативність.

Суб'єкт оцінювання – це особа чи група осіб, яким надано право проводити процедуру оцінювання.

Об'єкти оцінювання: окремі категорії працівників (робітники, спеціалісти, керівники).

Оцінювання робітників і технічних службовців

Оцінка здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати.

Ознаки при врахуванні ділових якостей: професійна компетентність; виявляє винахідливість та ініціативу в роботі; добре організує роботу, не допускає бездіяльності; точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку; уміє ефективно працювати в колективі; сприятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей; емоційно витриманий. Кожна оцінка ділових якостей має 4 рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище за середній – 2, високий – 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення.

Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді. Крім того враховують: різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем. Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з урахуванням їх питомої значущості на постійну величину (максимальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників).

Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Ознаки, що характеризують результати праці: обсяг виконаних робіт; якість виконаних робіт; ритмічність.

Ознаками ділових якостей фахівців і професіоналів є: компетентність; здатність чітко організовувати і виконувати свою працю; відповідальність за доручену справу; самостійність та ініціатива; здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи; працездатність; здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Ознаки оцінки складності роботи: характер робіт, що визначають зміст - різноманітність, комплексність робіт; самостійність виконання роботи; додаткова відповідальність праці. Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці.

Оцінка результатів праці цих категорій працівників персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При

цьому враховуються не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність.

Ознаки, що характеризують результати праці: кількість виконаних планових і позапланових робіт; якість виконаних робіт; дотримання термінів виконання робіт. При оцінці фахівців і професіоналів, слід враховувати, що вони: мають безпосереднє відношення до результату діяльності організації; складають до 80% всіх результатів.

Оцінювання керівників

Відбір ознак ділових якостей керівників здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій і вимог Кваліфікаційного довідника. Ознаки, що характеризують **ділові якості керівників:** компетентність; здатність організовувати працю підлеглих; творча ініціатива щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, поліпшення організації праці; здатність виконувати ділові якості в підлеглих; здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення; уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому; зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність; здатність підтримувати контакти з іншими працівниками. Кожна ознака має 4 рівні виявлення в балах: 1 – низький; 2 – середній; 3 – вище за середній; 4 – високий.

Ознаки оцінки складності роботи: характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; самостійність виконання роботи; масштаб і складність керівництва; додаткова відповідальність. Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці.

Навчання та розвиток персоналу

Найбільшими інвестиціями, що швидко окупаються, вважається розвиток системи навчання персоналу. Залежно від розміру організації, її цілей і бюджету навчання може бути наступним.

1. Індивідуальним або корпоративним.
2. Самостійним або із залучення зовнішнього провайдера.
3. Носити регулярний характер або бути разовим.
4. Розвиває особистісні якості або професійні навички.
5. Очним або дистанційним.

Одне з головних завдань при розробці системи навчання – це дотримання наступних **принципів**.

- Комплексність – поєднання різноспрямованих групових програм розвитку з індивідуальними. Інвестиції не тільки в розвиток професійних якостей, але і особистісних.

- Системність – наявність декількох рівнів навчання для різних категорій персоналу і їх поетапне втілення.
- Вмотивованість – персонал повинен бути орієнтований на розвиток і підвищення кваліфікації.
- Адекватність цілей – програма навчання повинна мати конкретно сформульовані реальні цілі – список навичок, знань і якостей, які необхідно розвинути.
- Адаптованість: кожній організації – своя програма розвитку. Цілі навчання повинні відповідати цілям організації.

Практична робота.

Проведення психологічної гри «5 мов кохання»

Мета: мотивація на більш ефективну співпрацю та комунікацію важливі не лише в робочих стосунках колективу, а також і в сімейному житті.

Не секрет, що наше щасливе сімейне життя базується на коханні, любові та повазі до своїх близьких – чоловіка, дітей, батьків. Але чи завжди ми вміємо донести до них свою любов? Саме цьому вмінню присвячена наступна психологічна гра.

Обладнання: набір МАК «5 мов кохання», поле для гри, набір фішок, кубик. Гра розрахована на одночасну участь в ній 4-6 гравців. Учасники по черзі тягнуть фішки і роблять ходи, які визначають їх ставлення до близьких через прояви п'яти «мов»: схвалення, проведений разом час, подарунки, допомога, дотики. Крім того, в грі є картки з дієсловами, використовуючи які гравці складають речення до своїх близьких. В ході гри аналізується ставлення до близьких людей, гравці мотивуються на більш відкритий прояв своїх почуттів.

Підведення підсумку проведення тренінгу.

Проаналізуйте, яких умінь та навичок зуміли Ви набути на тренінгу.

Розвиток навиків саморефлексії.

Підвищення рівня впевненості у собі.

Отримання практичних навичок вирішення конфліктних ситуацій з взаємною вигодою для всіх сторін.

Усвідомлення прихованих можливостей мотивації.

Отримання практичних навичок аналізу причин конфлікту, мотивів, інтересів і цінностей власних і своїх колег.

Розвиток вміння відкрито виражати свої почуття і ставлення до інших.

Дякуємо за участь у тренінгу!

4.2 Профілактика та подолання синдрому «професійного вигорання» у фахівців

Мета тренінгу: підвищення рівня поінформованості та обізнаності з поняттям «синдром професійного вигорання», його причинами та наслідками. Визначення шляхів профілактики та подолання професійного вигорання, опанування сучасними антистресовими техніками, розвиток навичок психоемоційної регуляції учасників.

Актуальність теми. Аналіз роботи сучасних організацій свідчить, що більшість працівників організацій працюють у доволі неспокійній, емоційно напруженій атмосфері, що вимагає постійної уваги і контролю за діяльністю та взаємодією з людьми. За таких умов існує безліч факторів, що можуть спричиняти стрес. Якщо працівник реагує адекватним, адаптивним чином, він діє успішніше та ефективніше, підвищує свою функціональну активність та впевненість. Натомість невміння давати раду в складних, емоційно напружених ситуаціях, веде до «професійного вигорання».

Структура тренінгу

I. Вступна частина

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II. Основна частина

- Визначення поняття «професійне вигорання».
- Дослідження синдрому «професійного вигорання» (ідентифікація його наявності/відсутності).
- Причини та наслідки синдрому «професійного вигорання».
- Стрес: поняття, основні ознаки та наслідки, особливості реагування організму на стрес.
- Розпізнавання стресу, визначення основних стрес-факторів на робочому місці.

- Дослідження власної стійкості до стресу.

- Стратегії подолання стресу на робочому місці.

- Саморегуляція у стресовій ситуації.

- Експрес-техніки зняття стресу.

III. Заклучна частина

- Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу, відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: міні-лекції, інформування, презентація, групові дискусії (обговорення), індивідуальна робота, робота в складі усієї групи, «мозковий штурм», робота із завданнями в методичних матеріалах, тестування,

анкетування, оцінювання, самодіагностика, ситуаційний аналіз, розігрівуючі та релаксуючі вправи, домашнє завдання.

Очікувані результати

- Підвищення рівня поінформованості з поняттям «синдром професійного вигорання».
- Підвищення рівня поінформованості про сучасну теорію стресу.
- Розширення знань про позитивні та негативні сторони стресу.
- Визначення рівня власної стресостійкості та наявності (або відсутності) синдрому «професійного вигорання»
- Визначення шляхів попередження синдрому «професійного вигорання».
- Знайомство з методами та техніками управління стресом.
- Оволодіння експрес-техніками управління стресовою ситуацією на робочому місці.
-



Вступ

На тренінгу Ви ознайомитеся з поняттям «синдром професійного вигорання», більше дізнаєтесь про стрес та його позитивні та негативні сторони, про те, що саме відбувається з організмом людини, коли вона потрапляє в стресову ситуацію, визначите, чи є у Вас «синдром професійного вигорання», та якою є Ваша

стресостійкість, дізнаєтесь про те, які існують шляхи попередження «синдрому професійного вигорання», ознайомитеся з методами та техніками управління стресом, оволодієте експрес-техніками управління стресовою ситуацією на робочому місці.

Визначення поняття «професійне вигорання»

Синдром вигорання – це довготривалий, складний психофізіологічний процес, який містить в собі емоційне, психологічне, розумове і фізичне виснаження з причини тривалого емоційного навантаження.



Розкриваючи сутність синдрому «професійного вигорання» та його взаємозв'язок з професійним стресом, слід зазначити, що в найбільш загальному вигляді **синдром «професійного вигорання» можна тлумачити як стресову реакцію, що виникає внаслідок довготривалих професійних стресів середньої інтенсивності.**

Розвитку синдрому «професійного вигорання» передуює період підвищеної активності, коли фахівець повністю занурений у роботу, забуває про власні потреби, потім настає перша ознака – емоційне виснаження.

Емоційне виснаження виражається у емоційному перенапруженні, у відчутті спустошеності, вичерпаності емоційних ресурсів та відчуття втоми, що не минає після нічного сну. Після періоду відпочинку (вихідні, відпустка) такі прояви зменшуються, проте після повернення в колишню робочу ситуацію поновлюються. Фахівець відчуває, що більше не може віддаватися роботі, як раніше.

Якщо менеджер чи працівник реагує адекватним, адаптивним чином, він діє успішніше та ефективніше, підвищує свою функціональну активність та впевненість. Натомість дезадаптивні реакції ведуть по спіралі вниз, до «професійного вигорання». Коли вимоги (внутрішні та зовнішні) постійно переважають над ресурсами (внутрішніми та зовнішніми), у людини порушується стан рівноваги.

Безперервне або прогресуюче порушення рівноваги неминуче призводить до «професійного вигорання». Вигорання є не просто результатом стресу, а наслідком некерованого стресу. «Професійне вигорання» є кінцевим результатом сукупності факторів оточення, в якому людина працює, отриманої освіти, характеристик установи та особистісних моментів.

Отже, **синдром «професійного вигорання» – один із проявів стресу, з яким стикається людина у власній професійній діяльності.** Цей термін – загальна назва наслідків тривалого робочого стресу і певних видів професійної кризи.

Термін «професійне вигорання» ввів американський психіатр Х. Дж. Фрейденберг у 1974 році. Фрейденберг ввів це поняття для характеристики психічного стану здорових людей, які інтенсивно спілкуються з клієнтами, пацієнтами, постійно перебувають в емоційно напруженій атмосфері при наданні професійної допомоги. Це люди, які працюють в системі «людина-

людина»: лікарі, юристи, соціальні працівники, психіатри, психологи, вчителі, менеджери тощо.

Фахівці, які працюють у згаданій системі, змушені постійно стикатися з негативними емоційними переживаннями своїх клієнтів (пацієнтів, вихованців), а тому мимоволі стають залученими до цих почуттів і зазнають підвищеного емоційного напруження. Нині синдром має навіть спеціальний діагностичний статус у Міжнародній класифікації хвороб-10: Z73 – проблеми, пов'язані з труднощами управління власним життям.

Аналіз змісту та окремих проявів синдрому показує, що *«професійне вигорання» має досить складну структуру*, тобто багато симптомів, які у кожного працівника організації можуть проявлятися по-різному, з урахуванням конкретних обставин його професійної та особистісної життєдіяльності.

Серед симптомів, що виникають першими, можна вирізнити загальне почуття втоми, вороже ставлення до роботи, загальне невизначене почуття занепокоєння.

Сприймання роботи як такої, що постійно ускладнюється та стає менш результативною. Фахівець може легко розгніватися, дратуватися і почувати себе виснаженим, приділяти багато уваги деталям і бути налаштованим надзвичайно негативно до всіх подій. Гнів, що він відчуває, може призвести до розвитку підозрливості.

Співробітник може вважати, що організація хоче його позбутися. Цей стан посилюється відчуттям «незалученості», особливо, якщо раніше працівник брав участь у всіх подіях. Окрім того, кожен, хто намагається допомогти, щось порадити, викликає роздратування.

Серйозними проявами «професійного вигорання» є поведінкові зміни і неготовність до змін у власній поведінці відповідно до нових ситуаційних вимог. Якщо людина зазвичай балакуча і нестримана, вона може стати тихою і відчуженою. Або навпаки, людина, що зазвичай була тихою і стриманою, може стати дуже говіркою, вступати в бесіду з будь-ким.

Працівник, який відчуває на собі дію синдрому «професійного вигорання», може намагатися подолати ситуацію, уникаючи співробітників, фізично і подумки дистанціюючись від них. Уникнення та дистанціювання можуть проявлятися багатьма шляхами.

Наприклад, фахівець часто буває відсутній на роботі. Він може спілкуватися безособовим способом з колегами, зменшувати власну залученість до контактів з ними. Працівник зрештою стає депресивним і починає сприймати ситуацію як «безнадійну». Він може залишити свою посаду чи взагалі змінити професію.

Причини та наслідки синдрому «професійного вигорання»



Психолог В. Бойко розробив власну класифікацію симптомів, що супроводжують різні компоненти «професійного вигорання». В. Бойко характеризує компоненти згаданого синдрому наступним чином.

1. Перший компонент – напруження – характеризується відчуттям

емоційної виснаженості, втоми, викликаною власною професійною діяльністю. Це виявляється у таких симптомах, як:

- 1) переживання психотравмуючих обставин – людина сприймає умови роботи та професійні міжособистісні стосунки як психотравмуючі.
- 2) незадоволеність собою – незадоволеність власною професійною діяльністю і собою як професіоналом.
- 3) «загнаність у кут» – відчуття безвиході у даній ситуації, бажання змінити роботу чи професійну діяльність взагалі.
- 4) тривога і депресія – розвиток тривожності у професійній діяльності, підвищення нервовості, депресивні настрої.

2. Другий компонент – резистенція – характеризується надмірним емоційним виснаженням, що провокує виникнення та розвиток захисних реакцій, які роблять людину емоційно закритою, відстороненою, байдужою. На такому тлі будь-яке емоційне залучення до професійних справ та комунікацій викликає у людини відчуття надмірної перевтоми. Це виявляється у таких симптомах, як:

- 1) неадекватне вибіркове емоційне реагування – неконтрольований вплив настрою на професійні стосунки.
- 2) емоційно-моральна дезорієнтація – розвиток байдужості у професійних стосунках.
- 3) розширення сфери економії емоцій – емоційна замкненість, відчуження, бажання припинити будь-які комунікації.
- 4) редукція професійних обов'язків – згортання професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витратити на виконання професійних обов'язків.

3. Третій компонент – виснаження – характеризується психофізичною перевтомою людини, спустошеністю, нівелюванням власних професійних

досягнень, порушенням професійних комунікацій, розвитком цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися з робочих питань, розвитком психомоторних порушень. Тут виявляються такі симптоми, як:

1) емоційний дефіцит – розвиток емоційної нечуттєвості на тлі перевиснаження, мінімізація емоційного внеску у роботу, автоматизм та спустошення людини при виконанні професійних обов'язків.

2) емоційне відчуження – створення захисного бар'єру у професійних комунікаціях.

3) особисте відчуження (деперсоналізація) – порушення професійних стосунків, розвиток цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися при виконанні професійних обов'язків, та до професійної діяльності взагалі.

4) психосоматичні та психовегетативні порушення – погіршення фізичного самопочуття, розвиток таких психосоматичних та психовегетативних порушень, як розлад сну, головний біль, проблеми з артеріальним тиском, шлункові розлади, загострення хронічних хвороб тощо.

Встановлено також, що на прояви синдрому «професійного вигорання» суттєво впливають такі чинники, як: вік, стать, професійний стаж, сімейний статус, а також наявність та кількість дітей в сім'ї.

Аналіз змісту та окремих проявів синдрому показує, що *«професійне вигорання» має досить складну структуру*, тобто багато симптомів, які у кожного працівника організації можуть проявлятися по-різному, з урахуванням конкретних обставин його професійної та особистісної життєдіяльності.

Наслідки тривалого стресу як причина виникнення синдрому «професійного вигорання» позначаються на фізичному стані фахівця.



1. До психофізичних симптомів належать: почуття постійної втоми не тільки увечері, але й уранці, відразу після сну (симптом хронічної втоми); відчуття емоційного і фізичного виснаження; загальна астения (слабкість, знесилення, зниження активності і енергії, погіршення біохімії крові і гормональних показників); постійні безпричинні головні болі; нудота, розлади шлунково-кишкового тракту, діарея; різке зменшення або збільшення ваги; порушення сну, повне або часткове безсоння (швидке засипання і відсутність сну раннім ранком, починаючи з 4 год, або навпаки, неможливо заснути увечері до 2-3 год ночі і важке пробудження вранці, коли потрібно вставати на роботу); постійний загальмований, сонливий стан і бажання спати протягом усього дня; загострення хронічних захворювань; утруднене або прискорене дихання, порушення дихання при фізичному або емоційному навантаженні; помітне зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору,

слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів; відсутність апетиту або, навпаки, переїдання; поганий загальний стан здоров'я; сприйнятливості до змін зовнішнього середовища; запаморочення, надмірне виділення поту, тремтіння; гіпертонія (підвищений тиск); подразнення на шкірі, виразки, нариви; зниження сексуальної активності; серцево-судинні хвороби, м'язові болі тощо.

2. Емоційні симптоми: зниження сприйнятливості і реактивності на зміни зовнішнього середовища (відсутність реакції цікавості на чинник новизни або реакції страху на небезпечну ситуацію); байдужість, нудьга, пасивність і депресія (знижений емоційний тонус, відчуття пригніченості); постійне відчуття млявості; підвищена дратівливість на незначні події; втрата почуття гумору; невмотивоване постійне переживання негативних емоцій, для яких у зовнішній ситуації причин немає (переживання почуття провини, невпевненості, образи, сорому, скутості); брак емоцій; негативізм в роботі і особистому житті; нездатність ухвалювати рішення; відчуття розчарування, образи; розвиток різних фобій; відчуття фрустрації, безпорадності, безнадійності, невпевненості; відчуття загноєності в клітку; дратівливість, агресивність, підозрілість, недовіра до партнера; формальне та відчужене мислення; нав'язливі думки (зробити щось наперекір, помститися тощо); тривожність, посилення ірраціонального неспокою, важко зосередитися; нервовий плач; істерики; душевні страждання; почуття самотності; поганий настрій і пов'язані з ним емоції (цинізм, песимізм, відчуття безнадійності, апатія, спустошеність).

3. Поведінкові симптоми: ухиляння від професійної діяльності; працівник змінює свій робочий режим дня (рано приходить на роботу і пізно йде або, навпаки, пізно з'являється і рано йде з роботи); незалежно від об'єктивної необхідності працівник постійно бере роботу додому, але вдома її не робить; керівник відмовляється від ухвалення рішень, формулюючи різні причини для пояснень собі й іншим; відчуття, що все марно, зневіра, зниження ентузіазму стосовно роботи, байдужість до результатів; невиконання важливих, пріоритетних завдань і «застрягання» на дрібних деталях; зменшення (звуження) репертуару робочих дій; зменшення кількості контактів з колегами, клієнтами; відмова від звичних контактів або принаймні значне їх обмеження, що викликає стійкі, тривалі й болісні переживання самотності, безпорадності, безнадійності; не відповідна службовим вимогам витрата більшої частини робочого часу на погано усвідомлюване або не усвідомлюване виконання автоматичних і елементарних дій; дистанціювання від співробітників та платників податків, підвищення неадекватної критичності; відчуття некомпетентності в професійній діяльності; зростаюча радикальність

негативних оцінок оточуючих та їх діяльності; робочий час більше 45 годин на тиждень; під час робочого дня з'являється втома і бажання «вирватись», відпочити, мале фізичне навантаження; нещасні випадки (наприклад, травми, падіння, аварії тощо); імпульсивна емоційна поведінка; працівник легко «вибухає» через несуттєві речі; нестача енергії та ентузіазму.

4. Інтелектуальний стан: відчуття, що робота стає все важчою, а виконувати її все складніше; бажання працювати зникає; зменшення інтересу до нових теорій та ідей у роботі; труднощі в концентрації уваги; зменшення інтересу до альтернативних підходів у розв'язанні проблем; ригідність у мисленні («застрягання» на одному виді діяльності, труднощі в адаптації до нової ситуації); зростання нудьги, туги, апатії або брак авантюризму, смаку та інтересу до життя; надання переваги стандартним шаблонам, рутині, ніж творчому підходу; цинізм або байдужість до нововведень та новітніх підходів; пасивна участь або відмова від участі в розвиваючих експериментах (тренінгах, освітніх курсах); формальне виконання роботи.

5. Соціально-психологічні симптоми: часті нервові зриви («вибухи» невмотивованого гніву чи відмова від спілкування, «відхід у себе»); почуття неусвідомленого занепокоєння і підвищеної тривожності (відчуття, що «щось не так, як треба»); почуття гіпервідповідальності і постійний страх, що щось «не вийде» чи з чимось не вдасться впоратися; загальна негативна установка на життєві і професійні перспективи (типу «Як не старайся, все одно нічого не вийде»); втрата ідеалів, надій або професійних перспектив; деперсоналізація; зниження рівня ентузіазму, загальна негативна установка на життєві перспективи; відчуття всемогутності (влада над долею платника податків); відчуття непотрібності, незадіяності; підвищене відчуття відповідальності за платників податків; дистанціювання від платників податків і прагнення до дистанціювання від колег; нестача часу або енергії для соціальної активності; зменшення активності й інтересу до дозвілля, хобі; соціальні контакти обмежуються роботою; погіршення взаємин з іншими як удома, так і на роботі; відчуття ізоляції, нерозуміння інших і іншими; відчуття браку підтримки з боку сім'ї, друзів, колег; девіантні форми поведінки (надмірне невинуватене зловживання алкоголем, тютюном, кавою чи наркотиками тощо).

На сьогодні виділяють близько ста симптомів, які так чи інакше пов'язані з синдромом «професійного вигорання».

Симптоми цього синдрому не мають чіткої специфіки і можуть варіюватися від легких поведінкових реакцій (дратівливість, стомлюваність наприкінці робочого дня тощо) до психосоматичних та невротичних розладів.

Прояви «професійного вигорання» можуть мати три стадії.

Наприклад, на першій стадії «професійного вигорання» індивідуум виснажений емоційно й фізично, і може скаржитись на постійний головний біль, застуду тощо. У індивідуума, що відчуває на собі дію «професійного вигорання» першого ступеню, появляються помірні, нетривалі й випадкові ознаки цього процесу. Такі симптоми виявляються в легкій формі і виражені турботою про себе, наприклад, шляхом розслаблення чи організації перерв у роботі.

Для другої стадії «професійного вигорання» характерні дві сукупності симптомів. Наприклад, у працівника може розвинути негативне, цинічне ставлення до людей, з якими він працює (до колег і клієнтів), чи, навпаки, у нього можуть виникнути негативні думки про себе через почуття, які з'являються до працівників або клієнтів. Щоб уникнути цих негативних почуттів, працівник «заглиблюється у себе», виконує тільки мінімальну кількість роботи і ні з ким не спілкується. В індивідуума можуть проявлятися ознаки й симптоми однієї чи обох груп. На цій стадії «професійного вигорання» симптоми проявляються більш регулярно, мають більш затяжний характер і важче піддаються корекції. Звичайні способи розслаблення тут є неефективними. Працівник може почуватися виснаженим після гарного сну і навіть після вихідних. Аби потурбуватися про себе, йому потрібно докласти додаткових зусиль.

Заключна стадія – повне «професійне вигорання» – трапляється не часто, проте виливається у повну відразу до усього на світі. Працівник ображений на самого себе і на все людство. Життя здається йому несподвладним, він не здатен самостійно реагувати на події, зосередитися на проблемах. Ознаки і симптоми третьої стадії «професійного вигорання» є хронічними. Можуть виникати фізичні й психологічні проблеми на кшталт виразки шлунку чи депресії. Спроби піклуватися про себе, як правило, виявляються нерезультативними, а професійна допомога може не давати швидкого полегшення. Працівник починає сумніватися у цінності своєї роботи, професії і життя.

На перших двох стадіях «професійного вигорання» індивідуум може «відновитися», але щоб повернутися до нормального життя, йому необхідно або навчитися жити з тим, що є, або змінити ситуацію. А от людина, яка повністю «вигоріла», ймовірно, не зміниться.

Вправа «Ознаки професійного вигорання»

Ознаками професійного вигорання є зміни у поведінці, в мисленні, на рівні емоцій, погіршення фізіологічного стану.

Інструкція. *Визначте та помітьте різними позначками зміни у поведінці, в мисленні, емоційному стані та здоров'ї у списку, наведеному нижче.*

- Болі різної локалізації
- Відчувається внутрішня спустошеність
- Відчуття упередженого стану з боку оточуючих
- Втрачається почуття гумору
- Депресії
- Елементи агресії в розмовах з колегами
- З'являється «чорний» гумор
- З'являється цинізм, засудження та негуманне ставлення до колег
- Захворювання хребта
- Збільшення вживання психоактивних речовин (кави, нікотину)
- Збільшення кількості невдалих дзвінків (розмов)
- Зниження імунітету
- Зниження темпу роботи
- Ігнорування певних власних функціональних обов'язків
- Людина відчуває, що не може сконцентруватись, увага розпорошується
- Надмірна занепокоєність особистими проблемами
- Надмірна стомлюваність
- Настрій стає пригніченим
- Наступає дуже часто відчуття втоми
- Небажання йти на роботу, на чергування
- Переноси або відкладання на невизначений термін зустрічей
- Погіршення продуктивності праці
- Порушується сон
- Посилюється почуття підозри та недовіри
- Прагнення до самотності і зменшення контактів з колегами по роботі
- Прояв психології жертви – «мені гірше за всіх»
- Розгубленість, безпорадність, байдужість
- Серцево-судинні захворювання
- Стають все більш нав'язливими думки про те, щоб залишити дану роботу
- Сумніви в ефективності служби взагалі
- Схильність до інфекцій

- Тривалі незначні недуги
- Негативні емоції проявляються не тільки на роботі, але й вдома
- Часті запізнення або передчасні виходи з роботи
- Часто проявляються такі руйнівні емоції як злість, провина, дратівливість, образа
- Шлунково-кишкові розлади

Порівняйте результати Вашої роботи з наведеною нижче інформацією.

Зміни у поведінці працівника

- Небажання йти на роботу, на чергування
- Сумніви в ефективності служби взагалі
- Різноманітні прояви безвідповідальності
- Часті запізнення або передчасні виходи з роботи
- Збільшення кількості «невдалих» дзвінків (розмов)
- Елементи агресії в розмовах з колегами
- Переноси або відкладання на не визначений термін зустрічей,
- Ігнорування певних власних функціональних обов'язків
- Зниження темпу роботи
- Погіршення продуктивності праці
- Прагнення до самотності і зменшення контактів з колегами по роботі
- Збільшення вживання психоактивних речовин (кави, нікотину)

Відбуваються суттєві зміни в мисленні

- Стають все більш нав'язливими думки про те, щоб залишити дану роботу
- Людина відчуває, що не може сконцентруватись, увага розпорошується
- Посилюється почуття підозри та недовіри
- З'являється цинізм, засудження та негуманне ставлення до колег та клієнтів
- Надмірна занепокоєність особистими проблемами
- Прояв "психології жертви" – мені гірше за всіх

Зміни, що відбуваються на рівні емоцій

- Настрій стає пригніченим
- Наступає дуже часто відчуття втоми
- Відчувається внутрішня спустошеність
- Втрачається почуття гумору
- З'являється “чорний” гумор
- Відчуття упередженого стану з боку оточуючих
- Розгубленість, безпорадність, байдужість
- Часто проявляються такі руйнівні емоції як злість, провина, дратівливість, образа.
- Негативні емоції проявляються не тільки на роботі, але й вдома

Суттєво може змінитись фізичний стан працівника, його здоров'я

- Порушується сон
- Тривалі незначні недуги
- Болі різної локалізації
- Шлунково-кишкові розлади
- Надмірна стомлюваність
- Серцево-судинні захворювання
- Захворювання хребта
- Схильність до інфекцій
- Депресії
- Зниження імунітету

Дослідження синдрому «професійного вигорання»

Інструкція. Навпроти кожного висловлювання поставте **1** бал, якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, або **0** – якщо не погоджуєтесь.

Текст опитувальника

1. Чи знижується ефективність Вашої роботи?
2. Чи втратили Ви частину ініціативи на роботі?
3. Чи втратили Ви інтерес до роботи?
4. Чи посилився Ваш стрес на роботі?
5. Чи відчуваєте Ви втому або зниження темпу роботи?
6. Вас турбує головний біль?
7. Вас турбують болі в шлунку?
8. Ви втратили вагу?

9. У Вас є проблеми зі сном?
10. Ваше дихання стало уривчастим?
11. У Вас часто змінюється настрій?
12. Вас легко розгнівати?
13. Ви легко піддаєтесь негативним емоціям, коли не можете задовольнити ті чи інші потреби?
14. Ви стали більш підозрілими, ніж зазвичай?
15. Ви відчуваєте себе більш безпорадним, ніж завжди?
16. Ви вживаєте забагато ліків, що впливають на настрій (транквілізатори, алкоголь тощо)?
17. Ви стали менш гнучким?
18. Ви стали більш критично ставитись до особистої компетентності і до компетентності інших?
19. Ви працюєте більше, а відчуваєте, що зробили менше?
20. Ви частково втратили почуття гумору?

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте загальний бал «вигорання» та оцініть рівень розвитку цього синдрому за наведеною нижче таблицею. Що нижчий рівень, то краще.

Рівні «вигорання»

	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
“Вигорання”	0 – 7	8 – 14	15 - 20

Тест «Самооцінка стійкості до стресу»

Даний тест дозволить Вам дати самооцінку стійкості до стресу. Результат буде об'єктивнішим, якщо Ваші відповіді будуть якомога щирішими.

Інструкція: прочитайте наведені у тесті запитання (твердження) та оберіть одну з трьох відповідей: «дуже рідко», «час від часу» або «часто». Обведіть бал, який відповідає Вашій відповіді.

Запитання	Дуже рідко	Час від часу	Часто
1. Я думаю, що мене недооцінюють в колективі	1	2	3
2. Я намагаюсь працювати навіть тоді, коли буваю не цілком здоровим	1	2	3
3. Я постійно переживаю за якість своєї роботи	1	2	3

Запитання	Дуже рідко	Час від часу	Часто
4. Я буваю налаштованим агресивно	1	2	3
5. Я не терплю критики на свою адресу	1	2	3
6. Я буваю роздратованим	1	2	3
7. Я намагаюсь стати лідером там, де це можливо	1	2	3
8. Мене вважають людиною наполегливою і напористою	1	2	3
9. Я страждаю на безсоння	1	2	3
10.Своїм недругам я можу дати відсіч	1	2	3
11.Я емоційно і хворобливо переживаю неприємність	1	2	3
12.У мене не вистачає часу на відпочинок	1	2	3
13.У мене виникають конфліктні ситуації	1	2	3
14.Мені не вистачає влади, щоб реалізувати себе	1	2	3
15.Мені не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою	1	2	3
16.Я все роблю швидко	1	2	3
17.Я відчуваю страх, що втрачу роботу (не поступлю в інститут)	1	2	3
18.Я дію гарячково, а потім переживаю за свої справи і вчинки	1	2	3

Тепер підрахуйте сумарну кількість балів, яку Ви набрали, і визначте, яким є рівень Вашої стійкості до стресу

Сума балів	Рівень Вашої стійкості до стресу
51 – 54	1 – дуже низький
47 – 50	2 – низький
43 – 46	3 – нижче від середнього
39 – 42	4 – трохи нижчий від середнього
35 – 38	5 – середній
31 – 34	6 – трохи вищий від середнього
27 – 30	7 – вищий від середнього
23 – 26	8 – високий
18 - 22	9 – дуже високий

Що меншу суму балів Ви набрали, то вищою є Ваша стійкість до стресу, і навпаки.

А зараз відмітте, які фактори стресу є у вас на робочому місці.

Фактори стресу на робочому місці

- Надмірне навантаження на роботі
 - Напружені стосунки між працівниками
 - Інформаційне перевантаження
 - Велика кількість ділових зустрічей, відвідувачів
 - Не вистачає часу для виконання запланованої роботи
 - Відчуття, що ситуація виходить з-під контролю
 - Термінове вирішення справи
 - Неможливість поскаржитися, вилити душу на робочому місці, висловити почуття
 - Образа, конфлікти
 - Груповий тиск
 - Нецікава робота
 - Страх втратити робоче місце
 - Загроза, небезпека
 - Недостатньо високий рівень професійної компетентності
 - Відсутність практичного досвіду роботи
 - Недостатній рівень емоційної підтримки з боку колег, друзів чи родини
 - Ігнорування колегами чи керівництвом видимих успіхів в роботі
 - Недостатня участь у прийнятті колективних рішень
 - Покладання відповідальності на працівника без відповідних повноважень
 - Відчуття професійної невдачі
 - Зациклення на проблемі
 - Відсутність навичок використання психологічного захисту в роботі з «важкими» клієнтами та інші фактори
 - Відсутність можливості опрацювання власних, особистих проблем
- Проаналізуйте отриманий результат. Можливо, деяких факторів Ви можете позбутися самотійно?*

Аналітичний практикум «Визначення основних стрес-факторів»

Якщо Ви знайшли у себе ознаки стресу, тоді здійсніть подальшу діагностичну роботу – виявіть основні стрес-фактори у Вашій професійній ситуації та проаналізуйте їх. Для цього уважно ознайомтесь з факторами стресу на робочому місці, наведеними на попередній сторінці, та визначте з них три, які чинять на Вас особисто найбільший вплив. Можете дописати свої фактори,

якщо їх немає у наведеному списку. Після цього заповніть таблиці, що наведені нижче.

Найважливіші джерела стресу (стресори)

1.
2.
3.

Ваша реакція на стресори

1.
2.
3.

Наслідки Вашої реакції на стресори

1.
2.
3.

Дайте відповідь на:

• основні запитання: «Чи хочете Ви й надалі відчувати вплив виявлених Вами стрес-факторів?»; «Якщо ні, тоді поміркуйте над тим, яких стресорів Ви можете уникнути (знизити вплив цих стресорів або повністю усунути їхню дію)? Яким чином?»

• додаткові запитання: «Чи використовуєте Ви певні прийоми подолання стресу частіше за інші?»; «Ці прийоми працюють на Вас чи проти Вас?»; «Чи існують інші прийоми подолання стресу, які Ви використовуєте зрідка, хоча вони є ефективними?»

Вправа «АНАЛІЗ МАЛЮНКА»

Роздивіться уважно малюнок Херлуфа Бідструпа «Коло замкнулося». Проаналізуйте, у яких випадках відбуваються подібні ситуації? Чи траплялося

Вам «зривати» зло або свій поганий настрій на близьких? До яких наслідків це призводило?



Малюнок «Коло замкнулося»

Художник Херлуф Бідstrup.

Індивідуальна програма профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання»



Реалізація індивідуальної програми передбачає використання персоналом організацій (самостійно або за допомогою організаційних психологів) системи спеціальних прийомів для подолання і профілактики синдрому «професійного вигорання».

Прийоми, які можна використати для подолання синдрому, є такими.

1. Подолання синдрому «професійного вигорання» полягає насамперед в когнітивній (пізнавальній) оцінці ситуації, яка включає три компоненти:

- ідентифікація наявності (відсутності) стану професійного стресу (синдрому «професійного вигорання»);
- з'ясування стрес-факторів, що обумовлюють виникнення такого стану; аналіз власної стресової реактивності чи толерантності;
- визначення умов зниження впливу стрес-факторів.

2. Здійснення когнітивної оцінки ситуації передбачає виконання серії послідовних дій. Так, якщо Ви відчуваєте, що з Вами щось негаразд (певний дискомфорт, роздратування, неприємності на роботі та в сім'ї тощо), слід замислитись над тим, чи не перебуваєте Ви в стресовій ситуації. Для цього, використовуючи діагностичні методики, навчіться розпізнавати стрес, тобто ідентифікувати деякі сигнали, що попереджають про стрес. До них належать сигнали, що відображають три основні сфери життєдіяльності людини:

а) робота:

- людина не виконує роботу завчасно, не приходить на призначені зустрічі або не виконує інших зобов'язань;
- людина припускається помилок через неуважність;
- знижуються кількісні та якісні показники роботи;
- людина довго вагається, перш ніж прийняти рішення;
- затримується на роботі, але захоплена роботою більше, ніж завжди;
- усні або письмові доповіді мають нечіткий, непослідовний характер;
- частіше, ніж зазвичай, трапляються нещасні випадки.

б) стосунки з колегами:

- неадекватно сприймає гумор;
- проявляє роздратування, недружелюбність, демонструє реакції гніву;
- раптово почалися труднощі в спілкуванні та підтримуванні дружніх стосунків з іншим людьми;
- висловлює незрозумілу або надмірну недовіру колег.

в) особистість:

- виглядає стомленою, не здатна “розслабитись”;
- байдуже ставиться до життя; не виявляє ні до чого інтересу;
- часто відчувається хворою або такою, що ось-ось захворіє.

3. Якщо Ви знайшли у себе ознаки стресу, тоді здійсніть подальшу діагностичну роботу – виявіть основні стрес-фактори у Вашій професійній ситуації. Це можна зробити таким чином:

- назвіть п’ять найважливіших джерел стресу (стресорів);
- опишіть коротко Ваші реакції на них.

4. Якщо виконання цього завдання не допомогло глибоко проаналізувати основні стрес-фактори у Вашому професійному житті, тоді використовуйте складніший діагностичний прийом: розпочніть вести «Щоденник стресових подій», збираючи інформацію за 7 компонентами щоденно:

- стресори цього професійного дня: а) звичні стресори (які ви переживаєте часто); б) незвичні стресори (які ви переживаєте рідко);
- реакції на кожен стресор, що з’явився: а) фізіологічні реакції (потовиділення, м’язове напруження, підвищення артеріального тиску тощо); б) психологічні реакції (страх, тривога, хвилювання тощо);
- способи адаптації до стресора;
- кращі способи адаптації;
- прийоми релаксації, які Ви використовували цього дня;
- ефективність цих прийомів релаксації;
- відчуття, які були цього дня (фізичні, психічні) та ін.

Спробуйте вести цей щоденник впродовж трьох тижнів, а потім проаналізуйте вплив стресу на Ваше життя та Вашу реакцію на стрес за допомогою таких запитань: Які стресори виникають у Вашому житті найчастіше? Як зазвичай реагує на стресори Ваш організм?

5. Якщо Ви проаналізували власну професійну ситуацію, ідентифікували, що перебуваєте у ситуації стресу і на Вас діє велика кількість стрес-факторів, тоді зробіть аналіз мотивації Вашої професійної діяльності, тобто визначте основні мотиви Вашої професійної діяльності. Для цього складіть перелік усіх причин (реальних та абстрактних), які спонукають Вас виконувати цю роботу. визначте

мотивацію, цінність та значущість своєї роботи, можливості професійної кар'єри, основні етапи її здійснення.

6. Якщо Ви розумієте, що ця робота для Вас є не дуже важливою, вона Вам не подобається і не дає можливості вирішити професійні та сімейні проблеми, а лише створює для Вас стресогенну ситуацію, тоді приймайте мужнє рішення – змініть роботу.

7. Якщо Ви зрозуміли, що робота для Вас є важливою, але відчуваєте, що починаєте «вигорати», тоді візьміть на себе певні зобов'язання щодо умов зниження впливу діючих стрес-факторів. Укладіть контракт із самим собою щодо використання певних прийомів подолання стресу протягом певного часу та визначте певну систему винагород або покарань для самого себе.

8. Врахуйте при цьому, що важливу роль в управлінні стресом відіграє локус контролю – це ступінь контролю, яка дає можливість Вам керувати подіями Вашого життя. Зовнішній локус контролю свідчить про те, що Ви мало контролюєте власне життя (контроль поза Вами); внутрішній локус контролю доводить Вашу впевненість у контролі над подіями Вашого життя. Локус контролю складається протягом тривалого періоду і не може змінитися миттєво, але усвідомлення цієї концепції відкриває перед Вами чудові можливості управління професійним стресом, збільшить почуття відповідальності за власний успіх та власні невдачі.

9. Для реалізації контракту, який Ви уклали із самим собою, розробіть та реалізуйте власну Програму подолання стресу та синдрому «професійного вигорання». У процесі її розробки необхідно врахувати дані, отримані під час ведення Щоденника стресових подій, які варто ретельно проаналізувати.

10. Розробляючи індивідуальну корекційно-розвиваючу Програму подолання стресу, у процесі аналізу стрес-факторів насамперед зважте на те, чи мають місце у Вашій конкретній ситуації глобальні професійні (життєві) зміни (наприклад, реорганізація на роботі; переведення на нову посаду; зміна режиму або графіку роботи; зміна дружиною/чоловіком роботи; зміна місця проживання; хвороби близьких тощо), оскільки одна або кілька з них можуть бути для Вас серйозними стрес-факторами в період, що аналізується.

Спробуйте осмислити їхній зміст, сконцентруватися на умовах нейтралізації їх негативного впливу, заручіться соціальною підтримкою близьких Вам людей. Не посилюйте вже наявний стрес, не плануйте нові види активності, які можуть додатково вивести Вас зі стану рівноваги, намагайтесь адаптуватися до реального – вже й так складного – періоду Вашого життя.

11. Визначте повсякденні рутинні, побутові справи, а також конфлікти, пов'язані з ними, які найчастіше виявляються стрес-факторами (наприклад, перевантаження професійними справами; необхідність взаємодії з великою

кількістю людей під час роботи; несвоєчасне виконання колегами їхніх професійних обов'язків; опанування новою технікою; перестановка або втрата речей; сімейні конфлікти тощо). Спробуйте контролювати їх та не додавати до них нових. Пам'ятайте, що повсякденні проблеми більш негативно впливають на здоров'я, ніж глобальні життєві зміни, через їх хронічний характер.

12. Якщо Ви дійшли висновку, що «вигораєте» на роботі, зробіть спочатку такі тактичні кроки.

- Зверніться до керівництва з проханням тимчасово зменшити для Вас навантаження.
- Не беріть роботу додому.
- Не розмовляйте про справи під час обіду та у вільний час.

13. Важливо також реалізувати низку прийомів стратегічного характеру. Одним із них є прийом, що стосується визначення пріоритетів професійної діяльності та вміння управляти власним часом. З цією метою зробіть наступне.

- Визначте основні цілі та завдання Вашої професійної діяльності на певний період часу.
- Визначте пріоритетність цілей та завдань.
- Співставте результати їх виконання з можливостями здійснення певних етапів Вашої професійної кар'єри.
- Складіть розклад виконання справ.
- Делегуйте свої повноваження, доручайте виконання завдань іншим.
- Навчіться казати «НІ».
- Зважайте на те, як Ви розподіляєте власний час та ін.

14. Визначте власне розуміння успіху у професійному житті (що для Вас означає успіх), визначте власний рівень успіху. Проаналізуйте позитивні сторони, які сприяють досягненню Вами успіху, а також назвіть уразливі сторони, які не сприяють цьому. Опишіть стресові професійні (життєві) ситуації, в яких Ви використали свої сильні сторони. Спирайтесь на них і в цій ситуації, аби забезпечити профілактику синдрому «професійного вигорання». Тримайтеся подалі від тих випробувань, які потребують відсутніх у Вас умінь та характеристик.

15. Якщо Ви дійшли висновку, що одним із стресорів, які обумовлюють виникнення професійного стресу та синдрому «професійного вигорання», є дуже великий обсяг роботи, тоді (навіть якщо робота Вам дуже подобається) спробуйте змінити свій імідж трудоголіка. Аби подолати трудоголізм, дотримуйтесь таких прийомів:

- сконцентруйте на тому, що Вам подобається найбільше, та спробуйте знайти способи припинити або мінімізувати виконання того, що Вам не подобається;
- запитайте у себе «Чим я би хотів займатися безкоштовно?» і потім спробуйте спрямувати у це русло свою роботу;
- використовуйте свій час, не дозволяйте часу використовувати Вас. Вирішіть для себе, скільки часу будете приділяти відтепер роботі, потім скоротіть свій робочий час до цього рівня. Використайте так звані «штучні» прийоми (призначте одразу після завершення робочого дня зустріч з другом, заплануйте відвідування басейну, похід у театр тощо);
- залиште вільний час у своєму розкладі;
- оформіть робоче місце на власний смак. Зробіть так, аби воно приносило Вам задоволення, Ви заслуговуєте на це;
- намагайтесь пам'ятати про приємні моменти своєї роботи: задоволення від виконаного завдання, свобода та можливість бути корисним для інших тощо;
- надмірна завзятість у роботі передбачає неабиякий обсяг звітності про те, як Ви працюєте;
- визначте час для сімейних справ (поділяйте з членами сім'ї побутові турботи, виїжджайте на природу тощо).

16. Розширте сферу своєї життєдіяльності. Для цього визначте ті речі, якими би Ви хотіли займатися, окрім роботи. Складіть список під назвою «Я дійсно хочу цим займатися». Перелічіть усе, чим Ви хочете займатися, послідовно від найбільш до найменш бажаних дій. А тепер пригадайте, коли Ви востаннє займалися тим чи іншим зі складеного переліку. Створіть такі умови, аби такі заняття стали для Вас реальністю.

17. Намагайтесь у своїй професійній діяльності демонструвати асертивну поведінку. Асертивна поведінка – це спроможність виражати себе та задовольняти власні потреби, водночас не створюючи незручностей для інших. Тому відмовтеся від невпевненої/пасивної поведінки (відмови від власних потреб заради допомоги іншій людині, ігнорування власних потреб) та агресивної поведінки (спроби домінування або досягнення власних цілей за рахунок інших людей).

Пам'ятайте, що самою суттю управління стресом є впевненість у собі та своїх рішеннях, оскільки це уможливорює успішний контроль за власним життям.

Якщо Ви негативної думки про себе, то втратите довіру до власних рішень і переконань, а, отже, потрапите у тенета залежності від оточення. Якщо Ви не

крокуєте «у ногу із самим собою», тоді, скоріше за все, станете підлаштовуватись під поведінку тих людей, з якими часто спілкуєтесь. Як тоді Ви зможете самоутверджуватись та відстоювати власні права, якщо вважаєте себе недостойним цих прав?

18. Створіть групу соціальної підтримки: соціальна підтримка – це почуття причетності, почуття того, що тебе сприймають та люблять таким, яким ти є, а не тому, що ти можеш щось зробити для когось. До групи соціальної підтримки можуть ввійти Ваші друзі, члени сім'ї, з якими Ви є духовно близькими і з якими поділяєте свої радощі, проблеми, страхи та любов. Включіть до групи соціальної підтримки і Ваших колег, затоваришуйте з ними, організуйте спільне позитивне проведення часу.

19. Потурбуйтеся про правильне харчування та комфортну ситуацію роботи. Визначте для себе збалансовану дієту. Не дозволяйте зайвому шуму з Вашого оточення виводити Вас зі стану рівноваги.

Прийоми, які можна використати для профілактики синдрому «професійного вигорання»

1. Опануйте стратегію вибіркового сприйняття (процесом прийняття рішення про те, на чому концентрувати увагу: на негативному чи на позитивному). Не дозволяйте думкам брати гору над Вами. Навчіться усвідомлювати позитивні аспекти ситуації та знижувати (не відкидати!) важливість неприємних аспектів. З цією метою використовуйте такі прийоми:

- складіть перелік ситуацій, які Вас наразі турбують, та перелічіть їхні позитивні сторони;
- перед сном (або в інший зручний час) пригадайте все гарне та приємне, що відбулося з Вами сьогодні.

2. Перетворіть своє життя на свято (навчіться «вдихати аромат троянд»). Життя може стати святом, коли знайдете час для його святкування. А тому:

- сконцентруйтеся на всьому гарному, що є у Вашому житті;
- виробіть у собі звичку дякувати долі (радіти тому приємному, що є у Вашому житті);
- якщо Ви досягли якоїсь мети (навіть маленької), дозвольте собі насолодитися успіхом від її досягнення, не починайте одразу ж ставити перед собою нову мету;
- сприймайте життя у всій його повноті. Для цього докладіть свідомих зусиль, змініть звичні способи дій (наприклад, вибір різних маршрутів до місця роботи, форм проведення семінарів, нарад, звітів, взаємодії з учнями тощо).

3. Навчіться використовувати гумор як буфер між стресовою ситуацією та Вами. Перегляньте кінокомедію, журнал коміксів, поспілкуйтеся в групі соціальної підтримки тощо.

4. Визначте, який тип поведінки в ситуації стресу притаманний для Вас – «А» чи «Б». Для поведінкового типу А характерна сукупність особистісних характеристик, до складу якої входять виняткове прагнення до змагання, агресивність, нетерпіння, постійний поспіх, а також вільно виражена, але раціональна ворожість і практично завжди – прихована беззахисність. Для поведінкового типу Б характерні протилежні характеристики: ці люди не виявляють ворожості, для них не характерний поспіх, вони не прагнуть до змагання. Констатовано, що тип А більше пов'язаний з розвитком ішемічної хвороби серця. Окрім того, встановлено, що у жінок типу А народжуються діти, які також належать до типу А.

Тому з метою профілактики синдрому «професійного вигорання» важливо усвідомити, що необхідно схвалювати поведінку типу Б та ігнорувати й не стимулювати поведінку типу А. Якщо Ви визначили, що у Вашому житті переважає поведінка типу А, намагайтеся використати низку прийомів, які допоможуть позбутися поведінкових патернів типу А:

а) правила, які стосуються безпосередньо Вас:

- визнайте, що в житті немає нічого завершеного. Ви помиляєтесь, якщо вважаєте, що зможете завершити абсолютно все, що потрібно, вчасно й нічого не забувши;
- якщо перед Вами поставлене якесь завдання, запитайте себе: «А чи мушу я це зробити саме зараз і чи буде це важливо через 5 років?»;
- зосередьтеся лише на одній справі протягом певного проміжку часу, намагайтеся не виконувати кілька справ одночасно;
- намагайтеся зробити Ваш графік гнучким;
- пам'ятайте, що Ваш час – цінний, і ним потрібно дорожити. Якщо маєте можливість, то заплатіть іншій особі за виконання роботи, як Вас надто стомлює.;
- заплануйте перерви в заняттях, які стомлюють Вас через надмірну тривалість чи інтенсивність. Робіть перерви ще до того, як відчуєте напруження та втому;
- перед тим, як щось сказати, запитайте самого себе: «Чи дійсно це настільки важливо, що я без сумніву маю це сказати?»; «Чи хоче це хтось почути?»; «Чи доречним буде моє висловлювання?» та ін.;
- пам'ятайте, що Ваші переконання є істинними лише впродовж певного часу, а тому будьте відкритими для нових ідей;

- щоразу нагадуйте собі про те, що не є важливим для Вас, та про те, що для Вас дійсно потрібне (Але зауважте: якщо те, що Вам потрібно, не сприяє розвитку Вашого духу й розуму, то це – марнування часу);

- регулярно намагайтеся побути на самоті;
- вибирайте час, щоб згадати минуле й ті складнощі й проблеми, що колись були у Вашому житті («Не весь перелік!»).

б) правила стосовно Вашої взаємодії з іншими людьми:

- посміхайтесь якомога більшій кількості людей для того, щоб знизити рівень ворожості;

- дякуйте людям, якщо вони роблять Вам щось приємне;

- зміцнюйте стосунки з друзями та знайомими, намагайтеся зробити їх ближчими;

- не заважайте іншим людям робити те, що Ви б зробили швидше;

- послухайте розмову інших людей мовчки, не дозволяйте собі втручатися, підштовхувати їх в якийсь спосіб.

5.3 метою профілактики виникнення фази емоційного та фізичного напруження важливим є застосування різних технік медитації та аутогенного тренування, а також фізичних вправ, які необхідно вибрати та використовувати, зважаючи на індивідуально-психологічні особливості.

Стратегії подолання стресу на робочому місці



Управління стресом – це сукупність стратегій, методів, прийомів, які дозволяють людині запобігти негативному впливу стресорів або звести цей вплив до мінімуму.

Сам процес управління можна представити у трьох площинах:

- до появи стресу зосередити зусилля на проблемах профілактики стресу;

- в гострій стресовій ситуації здійснювати заходи самопомоги;

- після появи стресу приділити увагу заходам активної протидії стресу.

Саморегуляція у стресовій ситуації

Існує спосіб, що базується на використанні власної уяви. Це робота з негативними емоціями *методом візуалізації*. Він полягає у тому, що слід уявити, ніби Ви робите щось, що в реальності Ви зробити не можете. Існує кілька методів візуалізації. Важливо обрати те, що підходить саме для Вас.

1. Позбавлення від роздратування за допомогою «заземлення». При такому способі можна уявити агресивні імпульси, що ідуть від людини, у вигляді потужного пучка негативної енергії, що проходить спочатку крізь Вас, а потім входить у землю. Важливо відчувати, що промінь забрав із собою усі негативні переживання, яких Ви прагнули позбавитись.

2. Позбавлення від роздратування за допомогою «стирання». Можна у своїй уяві намалювати картинку із зображенням ситуації чи людини, що Вас так розхвилювала. Потім візьміть уявну гумку (ластик) та почніть все стирати. Стирайте доти, доки перед вами не залишиться чистий аркуш паперу.

3. Позбавлення від роздратування за допомогою дихання. При цьому способі візуалізацію та дихання використовують одночасно. Під час видиху багато м'язів розслаблюється. В такий спосіб ми позбавляємо наше роздратування фізіологічної основи, сприяємо тому, аби воно зникло зовсім. Займіть зручну для Вас позу, відчуйте своє дихання. Через ніс повільно і глибоко вдихніть. Уявіть, що під час вдиху напруження та роздратованість, що накопичились до цього часу в організмі, піднімається догори, до ротової порожнини. Після того, як Ви вдихнули на повні груди, стрімко видихніть і уявіть, що разом з видихом Вас полишають роздратування, образа, журба. Повторіть цю вправу кілька разів, доки не відчуєте, що дійсно виплеснули негативні емоції.

4. Захист від важких відвідувачів при спілкуванні із ними. Деякі відвідувачі ніби заряджені чимось негативним. Якщо Вам доводиться постійно з ними спілкуватися, Вам потрібний якийсь захист. Цей захист дозволить Вам залишатися спокійними та не піддаватися на провокації, що їх можуть чинити важкі клієнти. Уявіть собі, що Ви маєте чарівний щит, екран, кокон, циліндр, який робить Ваш внутрішній світ недосяжним для агресора. Оберіть свій образ, що робить Вас невразливим, неприступним для нападів. Ви можете постійно користуватися ним для захисту.

Перша самодопомога в гострій стресовій ситуації

Якщо стресова ситуація виникла, тоді напруження можна зняти наступними способами.

- Перше і головне правило: в гострій стресовій ситуації не слід приймати відповідальних рішень.
- Якщо є можливість, знайдіть місце, де Ви можете побути на самоті.
- Прислухайтесь до порад предків: повільно порахуйте до десяти.
- Акцентуйте увагу на диханні. Повільно вдихніть повітря через ніс і на деякий час затримайте дихання. Видихайте поступово також через ніс.

Зосередьтесь на відчуттях, пов'язаних з Вашим диханням. На видиху концентруйте увагу на тому, як розслабляються і опускаються Ваші плечі.

- Скористайтесь шансом, щоб змочити чоло, скроні та зап'ястя холодною водою.
- Повільно розирніться довкола. Переводячи погляд з одного предмету на інший, подумки опишуйте їхній зовнішній вигляд.
- Погляньте у вікно на небо. Зосередьтесь на тому, що Ви бачите. Коли останній раз Ви ось так дивилися на небо?
- Наберіть воду в стакан чи в долоні і повільно, зосереджено випийте її.
- Випростайтесь, поставте ноги на ширину плечей і на видиху нахиліться, розслабляючи шию і плечі так, аби голова і руки вільно звисали (1-2 хв.). Повільно розпряміться.

Активна протидія стресу

Активна протидія стресу – це підходи та стратегії поведінки, які в своїй сукупності утворюють систему, що сприяє зняттю або послабленню негативних наслідків стресу.

Аналіз індивідуальної картини стресу

- Стрес – явище особистісне і часто ситуативне. Зміни (добрі чи погані) можуть спровокувати появу у людини стресового стану.
- Визначте, що викликає стрес у Вашому житті, і творчо підійдіть до вирішення проблеми. Складіть перелік стресорів: це створить відчуття контрольованості, допоможе керувати ситуацією і додасть впевненості.
- Проранжуйте стресори від найсильнішого до найслабшого.
- Сплануйте конкретні і реальні дії з подолання стресу.

Мобілізація фізіологічних можливостей організму для протидії стресу

- Вживання більшої кількості рідини (до восьми стаканів в день)
- Харчування (грейпфрути; морська риба: сардина, лосось, тунець, скумбрія, макрель; чорний шоколад)
- Дихання
- Фізичні вправи

Психічна саморегуляція

Релаксація (від лат. Relaxation – зменшення напруги, розслаблення) – це виконання спеціальних вправ на розслаблення різних груп м'язів. Суть релаксації – у почерговій зміні періодів максимального напруження і розслаблення певних ділянок тіла. Вона зменшує напругу в тілі, знімає

збудження, протидіє фізіологічним наслідкам, до яких призводить стрес. Завдяки релаксації змінюється вся картина впливу гормонів на організм. Регулярна практика м'язової релаксації допомагає подолати депресію, вилікувати безсоння, звільнитися від головного болю, болю у спині, нормалізувати кров'яний тиск, зміцнити імунну систему. М'язова релаксація зменшує ризик серцевих захворювань.

Аутоптренинг – метод психічної саморегуляції станів, базований на свідомому навіюванні відчуттів тепла, важкості, легкості різних органів і ділянок тіла.

Медитація (лат. meditatio - роздуми) – це метод психічної саморегуляції, який характеризується станом поглибленого зосередження та занурення у себе. Мета медитації – досягнення почуття миру і гармонії, внутрішньої тиші, глибокого покою і ясності розуму

Вправи на релаксацію



Море

Заплющіть очі. Сядьте зручно, покладіть руки на коліна долонями догори. Уявіть собі берег моря. Зробіть глибокий видих (пауза), повільний вдих. Шумить морська хвиля, заспокоює і заколисує. Ви сидите на березі моря, близько до води. З кожним вдихом вода повільно входить у Вас через ступні ніг, піднімається вгору по тілу аж до талії, як приплив. А з кожним видихом повертається назад – згори вниз, як відлив. І знову приплив – вдих, відлив – видих. Вашому тілу приємно, спокійно. Вода омиває і очищає кожен частинку вашого тіла як ззовні, так і зсередини. Ви відчуваєте себе берегом моря, ви розчинилися у піску, і Вас омиває вода... Вдих – приплив, видих – відлив. Ви злилися з природою. Ви – частина природи. Вам добре і приємно відчувати себе природою. Рахуючи у зворотному порядку (5-4-3-2-1, на слові «один» розплющіть очі)

Гейзер

Сядьте зручно. Руки покладіть на коліна долонями догори або опустіть вздовж тіла. Заплющіть очі. Дихайте спокійно, рівномірно. Зробіть вдих, затримайте повітря в легенях і повільно його видихайте через усе тіло: руки, ноги... Налаштуйте організм на повне розслаблення. Уявіть себе біля гарячого

джерела – гейзера. Спостерігайте за тим, як час від часу відбувається чергове виверження. З центру гейзера з гучним шипінням і свистом виривається великий стовп пари, наче хтось відкрив клапан гігантського парового ковша. Так земля «випускає пар», звільняється від накопиченої напруги, щоб зберегти своє здоров'я. А тепер уявіть себе гейзером, «відкрийте» у верхній частині голови захисний клапан. Уявіть, як із Вашого тіла виходить емоційна пара і спадає напруження. Зробіть глибокий вдих, сконцентруйте емоційне напруження в легенях і з видихом виштовхніть його через відкритий клапан. Відчуйте полегшення і очищення. Повторюйте цю процедуру, поки не відчуєте повне розслаблення і спокій.

Руки

Сядьте на стілець, випростайте ноги, опустіть вниз руки. Уявіть собі, що енергія втоми «витікає» з рук у землю. Ось вона витікає з голови, проходить крізь плечі, тече крізь передпліччя, досягає ліктів, опускається до кисті і через кінчики пальців виходить вниз у землю... Ви фізично відчуваєте приємну важкість у Ваших руках. Посидьте так 1-2 хвилини, а потім злегка потрясіть кистями рук, остаточно звільнюючись від втоми. Легко встаньте, трохи пострибайте та посміхніться.

Зняти стрес допоможуть прості способи

1. Прикраси. Будь-яка жінка знає, що вдалий шопінг підвищує настрій. Нещодавно психологи провели дослідження, у ході якого з'ясувалося, що особливу користь нашому душевному здоров'ю приносить купівля прикрас. Виявилось, що під час їхньої примірки ми впадаємо в стан, подібний трансу, і на якийсь час випадаємо з реальності, відключаючись і від стресової ситуації.

Можливо, це закладено в нас на генетичному рівні. Адже прикрасам з давніх-давен приписувалися магічні властивості, їх використовували при сеансі гіпнозу і в якості амулетів. Тому, якщо Ви перебуваєте в нервово-збудженому стані, візьміть скриньку зі своїми прикрасами і протягом декількох хвилин перебирайте їх. Це допоможе Вам розслабитися.

2. Харчування. Щоб уникнути стресів, слід включати у свій раціон продукти, багаті на вітаміни групи В. Так, вітамін В6 бере участь у синтезі гормону щастя – серотоніну, а при нестачі В12 у людини розвивається депресія. Вітаміни зазначених груп містяться в мигдалі, яловичині, більшості видів риби, молоці, сирі, капусті броколі, морських водоростях, мюслях. До речі, вживання продуктів, які містять незбиране зерно, перешкоджає різким стрибкам рівня глюкози в крові. Чорниця, смородина, полуниця допоможуть поповнити запаси вітаміну С, що «з'їдає» стрес. А ось від кави, чорного чаю та інших кофеїномістких напоїв краще відмовитися, замінивши їх зеленим чаєм або мате.

Виключіть також зі свого раціону смажену і жирну їжу, білки тваринного походження, оскільки у великих кількостях вони збільшують вироблення гормонів, які викликають стрес.

3. **Читання.** Дослідники прийшли до висновку, що з усіх занять, які, як традиційно вважають, здатні знімати стрес, найбільш ефективним є, як не дивно, читання. Під час серії тестів добровольцям пропонували скористатися одним з найбільш поширених методів релаксації. При цьому вимірювали такі показники, як пульс і м'язовий тонус. Виявилось, що після шести хвилин читання рівень стресу падає на 68%, музика за той же час знижувала його на 61%, чашка чаю або кави без кофеїну – на 54%, прогулянка на природі – на 42%. Відеоігри знижували показник стресу всього на 21%.

4. **Масаж.** В результаті психологічних реакцій людського організму на стресову ситуацію, у м'язах тіла виникає напруження, і якщо його не зняти, залишаються так звані зажими. Тому масаж (або самомасаж) – дуже дієвий спосіб позбутися наслідків стресу та профілактики різноманітних захворювань.

Підведення підсумку проведення тренінгу.

Проаналізуйте, яких умінь та навичок зуміли Ви набути на тренінгу.

Підвищення рівня поінформованості та обізнаності з поняттям «синдром професійного вигорання», його причинами та наслідками.

Визначення шляхів профілактики та подолання професійного вигорання.

Опанування сучасними антистресовими техніками.

Розвиток навичок психоемоційної регуляції.

Підвищення впевненості у собі, у власних можливостях долати стресові ситуації.

Дякуємо за участь у тренінгу!

4.3. Подолання життєвих криз – шлях до професійної самореалізації фахівця

Мета тренінгу: підвищити рівень обізнаності учасників щодо поняття «життєва криза» як одного із елементів життєвого руху та розвитку; отримання навичок ідентифікації здорової ідентичності в кризово-конфліктних станах, визначення шляхів та способів подолання домашнього насильства; підвищення внутрішньої мотивації до розвитку професійної самореалізації, самовпевненості та самооцінки.

Актуальність теми. Життєві кризи є невід’ємною частиною життя особистості, що розвивається. Саме тому кожній сучасній людині необхідно розвивати вміння дистанціюватись від стресових ситуацій, що дедалі частіше виникають в сьогоденні; позитивно реінтерпретувати та диференціювати глибокі життєві кризи від професійно спрямованих; застосовувати широкий спектр власних здібностей.

Цільова аудиторія: фахівці освітньої сфери, керівники установ, педагогі, здобувачі вищої освіти.

Тривалість тренінгу: 3 години.

Структура тренінгу

I. Вступна частина

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II. Основна частина

- Визначення понять «Людина-індивід-індивідуальність-особистість».
- Людина в процесі соціалізації та розвитку.
- Адаптація як є невід’ємний етап становлення ідентичності як людини соціальної так і людини професійної.
- Визначення поняття «криза». Типологія кризових явищ.
- Поняття конфлікту як підґрунтя для виникнення життєвої кризи.
- Визначення поняття «насильство». Ознаки домашнього насильства.
- Як нас захищають від насильства закони України.
- Особистий план безпеки. Шляхи виходу з кризової ситуації.

III. Заключна частина

- Оцінка досягнення цілей тренінгу, відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: міні-лекції, презентації, групові дискусії (обговорення), робота в складі усієї групи, «мозковий штурм», рольові ігри, індивідуальна робота, робота із завданнями в методичних матеріалах, анкетування, ситуаційний аналіз, робота в малих групах, рольові ігри, відпрацювання конкретних умінь та навичок.

Очікувані результати

- Підвищення рівня обізнаності стосовно типології кризових станів.
- Досягнення мікроусвідомлень в індивідуальній конфліктній ситуації.
- Отримання навичок стосовно позитивної реінтерпретації будь-яких кризових явищ власного життя.
- Підвищення рівня обізнаності стосовно насильства, в тому числі домашнього насильства.
- Визначення шляхів попередження насильства у родині та виходу з кризової ситуації.
- Підвищення власної самооцінки, усвідомлення власної гідності.
- Розробка особистого плану безпеки.
- Розширення знань стосовно власних прав та можливостей, способів їх застосування.

Визначення понять «людина-індивід-індивідуальність-особистість»

Найбільш узагальненим родовим є поняття «людина». Зазвичай, людину



визначають як біосоціальну істоту, що є вищою ланкою розвитку живих організмів шляхом їх еволюції, а також передумовою й активним суб'єктом культурної еволюції. Зважаючи на багатоаспектність вияву сутності людини, науковці визначають її через найбільш властиві їй характеристики, зокрема: людина як природна, діяльна, предметна, свідома та суспільна істота. Соціологічний аналіз потребує розгляду людини з позицій її взаємодії з іншими людьми, соціальними інститутами,

соціальною системою загалом тощо.

Поняття «індивід» характеризує людину як відособленого, поодинокого, конкретного представника людської спільноти (конкретний учень, студент, викладач, бізнесмен). Це поняття в соціології використовується тоді, коли треба розглянути конкретних людей як членів якоїсь спільноти, групи, класу, нації чи представників вибіркової сукупності.

Поняття «індивідуальність» є похідним від поняття «індивід» і відтворює те неповторне, специфічне, унікальне, своєрідне, чим один індивід відрізняється від іншого. Ці відмінності можуть бути абсолютно різними, починаючи від природних рис, особливостей поведінки та закінчуючи манерою ходи чи специфікою одягу.

Дещо ширше застосування має поняття «індивідуалізм», яке також є похідним від поняття «індивід». Індивідуалізм – це тип світогляду, за яким індивідуальні інтереси протиставляються суспільним і переважають їх.

Поняття «особистість» входить у науковий обіг для визначення в людині не даних від природи, а в набутих у співжитті з іншими людьми характеристик, які називаються соціальними. Отже, особистість – це соціальна характеристика людини через комплекс ознак, яких вона набуває в суспільстві внаслідок залучення її до системи суспільних відносин. Саме тому особистістю не можна народитися, нею можна лише стати в суспільстві. Формування особистості відбувається з часом, коли індивід із пасивного об'єкта перетворюється на активного суб'єкта суспільних відносин, здійснюючи власну діяльність, набуваючи знань, досвіду, культури, досягаючи певних статусів тощо.

До соціальних рис індивіда належать:

- соціальні статуси, соціальні ролі, що їх відіграє індивід у суспільстві;
- соціальні риси, зумовлені взаємодією з іншими;
- почуття, думки, переконання, сформовані під впливом середовища;
- соціально визначена мета діяльності;
- загальний рівень освіти та культури індивіда;
- професійні здатності й уміння;
- ідентифікація себе з групою.

При аналізі цього поняттєвого ряду у пригоді може стати відома філософська тріада: загальне-одиничне-особливе, де під загальним можна розуміти людину, під одиничним – індивіда, під особливим – особистість.

Людина в процесі соціалізації та розвитку

Особистість як суб'єктивна основа соціалізації набуває свою індивідуальну визначеність лише завдяки комбінаціям культури в які вона включена. Суспільство залежно від політичних та економічних норм існування може пригнічувати та підсилювати розквіт особистості. Соціальне становлення особистості відбувається в ході її соціального виховання.

Процес соціалізації має за мету становлення особистості, яка була б здатна адаптуватися до умов, що постійно змінюються та реалізувати себе в цих умовах. Вирішальним в процесі соціалізації є процес самовиховання. Результатом соціалізації є активне відтворення особистістю набутого соціального досвіду.

На сьогоднішній день існує багато визначень процесу соціалізації. Наприклад, соціалізація – це процес, коли людина усвідомлює себе в суспільстві як особистість; соціалізація – це процес сприйняття особистістю культури свого народу; соціалізація – це історично-обумовлений процес

розвитку особистості, теоретичного і практичного засвоєння індивідом цінностей, норм, установок, зразків поведінки, які притаманні даному суспільству.

Згідно теорії Гессена процес соціалізації складається з трьох основних етапів:

1. Дошкільний період (період довільного розвитку). Переважає ігрова діяльність дитини. Процес соціалізації залежить здебільшого від сім'ї та взаємовідносин в системі батьки – діти.

2. Шкільний період (період активного пізнання законів і вимог життя). Процес соціалізації залежить здебільшого від діяльності навчально-виховного закладу та оточення дитини.

3. Пост-шкільний період (період завершення формування особистості, що характеризується інтенсивною самоосвітою, самовдосконаленням, сформованістю позиції та світогляду особистості). Процес соціалізації залежить від усвідомлення власного «Я» та оточення особистості.

На завершальному етапі соціалізації особистості відбувається формування суспільної позиції особистості. У соціальній педагогіці розрізняють такі теорії формування позиції особистості:

а) біологічна теорія – психоаналітична теорія Фрейда. Полягає у домінуванні біологічної основи, у становленні та розвитку особистості. Згідно цієї теорії, особистість являє собою єдність трьох структур: «Воно, «Я», та «Над-я».

б) біологічно-когнітивна теорія Піаже. Особистість формується на основі певної схеми поведінки. Когнітивна теорія набула подальшого розвитку в працях американського психолога Кольберга, який створив похідну цієї теорії – теорію поетапного морального розвитку. Згідно цієї теорії, кожна особистість проходить такі періоди розвитку:

1) доморальний (до 10 років) – основна орієнтація на слухняність і уникнення покарань;

2) конвеційна моральність (до 13 років) – основою якої є рольове пристосування;

3) постконвеційний період – це підлітковий та юнацький вік.

Відповідно, у кожен період поведінка зумовлюється певними моральними нормами та принципами, які почали формуватися в особистості.

в) теорія навчання соціальна (біхевіоризм). Поведінка людини зумовлюється її тренуванням та навчанням, а не з огляду на внутрішні сили, що ґрунтуються на емоціях та інтелекті.

Соціалізація відбувається під впливом найрізноманітніших факторів і в умовах, що інколи здійснюють негативний вплив на людину. Тому об'єктивно

з'являються люди, які можуть стати або стають жертвами негативних умов соціалізації.

У сучасному суспільстві внаслідок багаторазового зростання динамічності життя, постійних і досить різких змін у різних сферах (політичній, економічній, матеріальній, геополітичній, освітній тощо) особливі вимоги висувуються до здатності людини бути адекватною цим змінам. Тобто, бути мобільною, гнучкою, динамічною. Це означає необхідність підвищення її адаптаційних можливостей.

Розвиток людини – процес становлення та формування п особистості під впливом зовнішніх і внутрішніх, керованих і некерованих чинників, серед яких провідну роль відіграють цілеспрямоване виховання та навчання. Розвиток людини не можна зводити до засвоєння, простого накопичення нею знань, умінь та навичок з різних галузей науки і практичної діяльності. Його не слід розглядати лише з кількісного боку. Розвиток полягає передусім в якісних змінах психічної діяльності, в переходах від її нижчих щаблів до вищих, у виникненні нових рис пам'яті, сприймання, уявлення, мислення, волі, характеру тощо, у формуванні нових якостей особистості. Формування особистості — становлення людини як соціальної істоти внаслідок впливу середовища і виховання на внутрішні сили розвитку.

Поняття «розвиток особистості» та «формування особистості» дуже близькі, їх нерідко вживають як синоніми. Виділяють три види розвитку і формування особистості: стихійне, цілеспрямоване, саморозвиток і самоформування.

Людська особистість розвивається в анатомо-фізіологічному, психічному, соціальному напрямках. Анатомо-фізіологічні зміни – збільшення і розвиток кісткової та м'язової систем, внутрішніх органів, нервової системи. Психічні зміни – передусім розумовий розвиток, формування психічних рис особистості. Набуття соціальних якостей, необхідних для життя в суспільстві – соціальний розвиток особистості.

Адаптація як невід'ємний етап становлення ідентичності як людини соціальної і людини професійної

Розвиток особистості залежить від спадковості, середовища та виховання. Його джерелом і внутрішнім змістом є такі внутрішні і зовнішні суперечності: процеси збудження і гальмування; в емоційній сфері — задоволення і незадоволення, радість і горе; між спадковими даними і потребами виховання (дитина-інвалід завдяки вихованню досягає певного рівня розвитку); між рівнем розвитку особистості й ідеалом: оскільки ідеал завжди досконаліший за конкретного вихованця, він спонукає до самовдосконалення особистості; між

потребами особистості та моральним обов'язком: щоб потреба не вийшла за межі суспільних норм, вона «стримується» моральним обов'язком людини, сприяючи формуванню здорових матеріальних і духовних потреб особистості; між прагненням особистості та можливостями: коли особистість прагне досягти певних результатів у навчанні, а рівень її пізнавальних можливостей ще не достатній, для вирішення суперечності їй потрібно посилено працювати над собою. Зміст, в якому поняття адаптація вживається в сучасній науковій літературі, бере початок від латинського *adaptare* – пристосувати, налагоджувати, влаштовувати.

Поняття адаптація, адаптованість, адаптивність виступають об'єктом наукового аналізу у фізіологічних, філософських, педагогічних, психологічних, медичних дослідженнях.

Психологічний аспект адаптації – пристосування особистості до потреб суспільства, з урахуванням власних мотивів інтересів.

Зміст адаптації розкривається такими допоміжними термінами як :

- а) адаптування – власне процес адаптації;
- б) адаптованість – стан організму в результаті успішного здійснення цього процесу;
- в) адаптивний цикл – сукупність процесів від початкового стану організму і до кінцевого;
- г) адаптивний ефект – відмінності в стані організму до початку і завершення процесу адаптації;
- д) адаптивна ситуація – конкретний момент взаємодії організму та середовища, що відображає необхідність адаптивних перебудов.

Складність використання терміну «адаптація» значною мірою обумовлена тим, що в сучасній науці ним позначають і процес (зміни, що відбуваються з людиною у нових життєвих умовах) і результат цих змін.

В.А. Семіченко запропонувала концепцію системного розгляду процесу адаптації. В її основі лежить ідея про те, що загальна ефективність процесу адаптації людини суттєво залежить від інтеграційних тенденцій особистості. Таким чином, загальний процес адаптації – це складне явище, яке має певну структуру, складається із багатьох відносно незалежних процесів. Кожен із них обслуговує певну систему відносин, які виникають у людини з відповідною системою, і в сукупності з ними та відповідними зв'язками складає певний структурний компонент.

Кожен структурний компонент процесу адаптації є в свою чергу системою, яка включає:

- а) об'єктивне явище і його умови (так звані зовнішні умови);

б) відносини, що виникають у людини, яка адаптується з відповідним явищем (ставлення, відносини, зв'язки);

в) індивідуальні особливості самої людини, що відповідають чи не відповідають вимогам (внутрішні умови або власні ресурси людини).

У відповідності до цього виділяються такі основні підсистеми.

Енергетична підсистема – відображає ресурсні можливості організму, їх спроможність забезпечити функціонування основних систем організму в умовах підвищення енерговитрат. Мова йде про той фізіологічний механізм, що забезпечує пристосування людини як біологічної істоти, на рівні організму, до ускладнених умов діяльності. Сам процес адаптації відбувається як руйнування тих засобів пристосування, що не відповідають новим умовам, перш за все динамічним стереотипам. Психологічними еквівалентами, що відображають тенденції адаптування на цьому рівні, можуть бути самооцінка співвідношення самопочуття, активності та настрою, стан нервово-психічного напруження тощо.

Підсистема середовища – відображає відносини людини та тих зовнішньо-предметних умов, що її оточують. Зміна умов може бути повною або частковою: життя в цілому, навчання, проживання (показниками адаптації, що відбувається на середовищному рівні, можуть бути відповіді на прямі запитання – задоволеність чи незадоволеність відповідними аспектами життя).

Діяльнісна підсистема – відображає здатність людини до виконання дій, що складають зміст відповідної діяльності. По-перше, це передбачає засвоєння нових дій. По-друге, подолання вже напрацьованих навичок, які в нових умовах є недоцільними. По-третє, часові витрати на виконання цих дій. Показниками адаптації до діяльності можуть бути: наявність уникнення труднощів та помилок у виконанні основних видів діяльності, доцільний розподіл навантаження протягом доби, тижня.

Соціальна підсистема – відображає входження людини в нове соціальне середовище. Соціальний аспект адаптації характеризується з одного боку, ступенем прийняття людиною норм та правил життя в новій соціальній спільності. А з іншого – ступенем прийняття цієї людини соціальним оточенням. Показники, що відображають тенденції соціальної адаптації: задоволення людини групою, до складу якої вона входить, співпадіння індивідуальних та соціальних цінностей, соціально сприятлива позиція.

Особистісна підсистема – відображає той загальний результат адаптації, коли людина відчуває психологічний комфорт від ситуацій свого життя, приймає її як конструктивно значущу, що відкриває подальші перспективи розвитку. Показниками особистісного рівня адаптації можуть бути: зниження особистісного рівня тривожності, домінування позитивних емоцій, відсутність

бажання змінити життєву ситуацію, стійка адекватна самооцінка, впевненість у собі, у власних силах, у здатності вирішити проблеми свого життя тощо.

Таким чином, поняття «адаптація» є багатозначним, що відображає різноманітність та багаторівневість означуваного явища. В найбільш поширеному розумінні під адаптацією розглядають процес пристосування організму до нового середовища. (Див. таблицю).

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і моральні потреби
1. Підготовчий	до 25	Навчання та випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
2. Адаптація	До 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації	Самоствердження і початок досягнення незалежності	Безпека існування і пристойний рівень оплати праці
3. Просування	До 45	Зростання кваліфікації і досвіду, набуття нових навичок та кар'єрне зростання	Зростання самоствердження, досягнення незалежності, початок самореалізації	Здоров'я та високий рівень оплати
4. Збереження	До 55	Пік вдосконалення кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності і зростання самореалізації	Підвищення рівня оплати праці і зацікавленість до інших джерел доходів
5. Завершальний	До 60	Підготовка до виходу на пенсію, підготовка зміни, підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самореалізації	Збереження рівня оплати праці та підвищення зацікавленості до інших джерел доходу
6. Пенсійний	Після 60	Заняття новою діяльністю	Самореалізація в новій діяльності	Здоров'я, пенсія та інші джерела доходу

Психічна адаптація в трудовій діяльності – це процес встановлення оптимальної відповідності між особистістю і навколишнім середовищем, у

тому числі соціальним, яка сприяє задоволенню актуальних потреб і реалізації значущих цілей за умови збереження фізичного і психічного здоров'я працівника.

І. М. Сеченов зазначав, що образи, уявлення, думки є окремими моментами цілісних психічних процесів взаємодії організму із середовищем. Психічне явище, що виникає внаслідок цілісного рефлексорного акту, виступає фактором, що випереджає рух, дію. Тобто, психічні процеси виконують функцію сигналу або регулятора, за допомогою якого дія відбувається відповідно до мінливих умов і досягається певний результат.

Адаптація людини до праці має активний характер. Працівник не лише пристосовується до зовнішнього середовища, а й змінює його, водночас змінюючись і сам. При цьому за сприятливих умов виробничого середовища і за оптимальних навантажень підвищуються стійкість і працездатність організму, за несприятливих умов рівень активності фізіологічних систем знижується.

Оптимальне поєднання людини і професії забезпечується в процесі професійної і соціально-психологічної адаптації.

Професійна адаптація характеризується досконалим оволодінням вибраною професією або спеціальністю, закріпленням трудових навичок і умінь, що виявляється в стабільному виконанні норм виробітку, високій якості продукції, точності і надійності, творчій активності.

Соціально-психологічна адаптація пов'язана з входженням працівника в мікросередовище, формуванням ділових і неформальних стосунків, прийняттям соціальних норм і цінностей організації.

Адаптація особистості до об'єктивних умов і вимог діяльності забезпечується такими методами:

- 1) вдосконалення або зміна в певних межах окремих властивостей;
- 2) формування стереотипів дій при незмінних особистісних якостях;
- 3) позитивна мотивація до праці;
- 4) вироблення індивідуального стилю діяльності.

Усі ці методи, як правило, стосуються тих професій, які ставлять до людини відносні вимоги професійної придатності.

За сучасного розвитку цивілізації людина досягла значних успіхів в різноманітних сферах життєдіяльності. Але з найдавніших часів і до сьогодення вона не перестає відчувати на собі кризові стани, котрі можуть негативно позначатися на її можливостях, погіршувати її працездатність та слугувати причиною виникнення психосоматичних розладів та порушень. Проте при вірному поводженні зі своїми переживаннями та віднаходженні вивіреного рішення людина здатна перенестися на інший щабель свого розвитку,

сприяючи своєму вдосконаленню. Саме з цією метою потрібно мати певну психологічну грамотність щодо розуміння кризових ситуацій, їх різновидів та причин їх виникнення.

Протиріччя, що викликають життєву кризу, можна класифікувати наступним чином:

- 1) протиріччя між жагою життя та її обезціненням;
- 2) конфлікт між старим та новим (сюди відносяться протиріччя в різних сферах життя – у творчості, в сімейних стосунках, проблема батьків та дітей, проблема суб'єктивних задумів революційного перетворення світу та об'єктивна нереальність їх втілення тут та тепер;
- 3) протиріччя в етичних переконаннях однієї й тієї ж людини, між особистісними почуттями та боргом, добротою та брехнею, чуттям істини та легкодухістю тощо;
- 4) невизначеність, подвійність стосунків з оточуючими, незадоволеність потреби у спілкуванні, у взаєморозумінні тощо.

Тому з початку слід дослідити поняття конфлікту-як основи життєвої кризи.

Визначення поняття «криза». Типологія кризових явищ

Розуміючи критичні ситуації як ситуації загострення протиріч розвитку в житті людини, дослідники підкреслюють, що ті шляхи, які використовує суб'єкт для подолання кризи, в наступному визначають його долю.

Результати досліджень запропоновані класифікації життєвих криз можна об'єднати в таку більш повну форму:

- 1) за критерієм особистісного розвитку: нормативні (вікові) і ненормативні кризи;
- 2) за критерієм тривалості: мікрокризи – кілька хвилин, короткочасні – до 4-6 тижнів, довготривалі;
- 3) за критерієм результативності: конструктивні і деструктивні;
- 4) за діяльнісним критерієм:
 - кризи операціонального аспекту життєдіяльності: не знаю, як жити далі,
 - кризи мотиваційно-цільового аспекту: не знаю, для чого жити далі,
 - кризи смислового аспекту: не знаю, навіщо взагалі жити далі;
- 5) за критерієм глибини переживань: поверхові, середні та глибокі;
- 6) за критерієм детермінованості: кризи, що викликані однією подією, багатовимірні кризи, котрі зачіпають майже всі аспекти індивідуального життя.

З точки зору змісту і характеру психологічних проблем чи життєвих обставин, що спричинили кризову ситуацію, виділяють кілька типів життєвих криз.

1. Кризи становлення особистості. Найхарактернішими кризами становлення є вікові кризи, що вважаються нормативними, тобто необхідними для нормального процесу становлення особистості. Для вікових криз властиві чималі якісні зміни, що відбуваються у психології людини: формування психологічних новоутворень, зміна провідної діяльності і т.д. Але ці зміни завжди супроводжуються зміною ролей, оскільки певна діяльність (гра, спілкування, навчання і т.д.) передбачає і відповідну особистісну роль людини.

2. Кризи здоров'я. Часто людина переживає серйозну кризу у зв'язку з втратою здоров'я, каліцтвом чи іншими серйозними проблемами, що докорінно змінюють життя. Найбільш фруструючими кризовими чинниками є втрата у зв'язку зі зміною здоров'я якихось важливих життєвих і соціальних функцій (а отже і важливих психологічних ролей), відмова від важливих життєвих планів у зв'язку з неможливістю їх втілити (тобто відмова від майбутніх ролей).

Прикладом серйозної кризи здоров'я може слугувати історія життя письменника М. Островського, який ще молодим втратив зір і можливість ходити. Ця трагедія перекреслила всі життєві плани і ледве не стала причиною самогубства.

3. Термінальні кризи. Дуже серйозними є кризи, пов'язані з термінальними цінностями людини, зокрема з імовірним чи неминучим близьким кінцем її життя. Приклади: звістка про невиліковне захворювання; які-небудь обставини, що загрожують життю і яких неможливо уникнути; смертний вирок суду і т.д.

4. Кризи значущих стосунків. Надзвичайно важливою є сфера взаємовідносин людини з іншими, а отже, значні зміни в структурі цих взаємовідносин часто супроводжуються кризами: змінами міжособистісних ролей. Найбільш значущими причинами подібних криз можуть виступати: смерть близької людини, вимушена розлука, зрада інших людей, розлучення (що пов'язане з втратою міжособистісних ролей). До кризових явищ може призводити і поява нових міжособистісних ролей. Так, народження дитини для сім'ї може стати причиною кризи. Як окрему категорію криз значущих стосунків можна розглядати кризи кохання (нерозділене кохання, втрата кохання, розчарування в коханні).

5. Кризи особистісної автономії. Причиною кризи можуть бути обставини, пов'язані з втратою чи обмеженням особистісної автономії чи свободи: попадання у фатальну залежність від людей чи обставин, позбавлення волі.

6. Кризи самореалізації. Життєва криза може настати внаслідок обставин, пов'язаних з неможливістю нормальної, звичної чи такої, що планується, самореалізації людини: втрата роботи, значущої соціальної ролі (програш на

виборах, втрата високого соціального статусу і т.п.), вихід на пенсію, банкрутство, крах життєвих планів, усвідомлення помилковості життєвого шляху, вимушене вигнання (наприклад, внаслідок соціальних конфліктів).

7. Кризи життєвих помилок. Часто кризові явища розвиваються внаслідок яких-небудь здійснених фатальних вчинків (криза, що переживається людиною внаслідок скоєної нею зради, злочину, навіть якщо це не пов'язане з відбуванням покарання), втрата коштовної речі (автомобіль, будинок, квартира; сюди можна віднести і злигодні внаслідок стихійного лиха), кризи гріха. Кризи життєвих помилок можуть бути наслідком і нездійснених вчинків, якщо це мало фатальні наслідки.

Визначення поняття «наси́льство». Наси́льство як причина виникнення психологічної кризи

Наси́льство – це модель поведінки однієї людини стосовно до іншої з метою встановлення контролю над нею.

Що ми розуміємо під насильством

- побиття
- секс-наси́льство (включно зґвалтування у воєнних конфліктах)
- знущання
- брудні лайки, образи
- приниження
- маніпулювання
- присилування
- моральний та психологічний тиск
- примус
- звинувачення, формування почуття провини
- безпідставне покарання
- насильне обмеження, в тому числі й інформаційне
- ігнорування
- ізоляція (наприклад, заборона працювати)
- економічний контроль
- насилля на національному ґрунті
- примус до шлюбу
- насилля на релігійному ґрунті
- сексуальні домагання
- зґвалтування
- примус до проституції
- секс-продаж
- державний тиск

Насильство характеризується такими чотирма основними властивостями.

1. Умисність (завжди спрямоване на досягнення певної цілі).
2. Є порушенням прав та свобод іншої людини.
3. Унеможливорює самозахист (в основному через існування різного роду переваг однієї людини над іншою).
4. Спричиняє шкоду (фізичну, моральну тощо)

Насильство має різні обличчя та аспекти.

- 1) Є процесом (не з'являється зненацька і створює цикли).
- 2) Має тенденцію до повторення (рідко коли буває разовим епізодом).
- 3) Має тенденцію до посилення (якщо його не припинити, набуває сили).
- 4) «Винагороджуване» (має швидкі результати).
- 5) Відбувається за схемою «домінування – покора».
- 6) Не є явищем, незалежним від участі людини (людина, що чинить насильство, здатна боротися з силою, яка робить її кривдником).
- 7) Відповідальність за скоєне завжди лежить на кривдникові, незалежно від того, що робить жертва.

- 8) Виявляється в різних формах («гаряче» та «холодне» насильство).

(за матеріалами «Програми запобігання кризовим ситуаціям» в межах Проекту Winrok International за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку USAID)

20 березня 2002 року в Україні набув чинності закон «Про попередження насильства у сім'ї». Цим законом визначено перш за все термінологію, яка є особливо важливою при застосуванні юридичних способів захисту. В Законі даються поняття взагалі насильства в сім'ї та окремих видів насильства в сім'ї: сексуального, фізичного, психологічного, економічного.

Насильство в сім'ї – це будь-які умисні дії фізичного, сексуального, психологічного та економічного спрямування одного члена сім'ї по відношенню до іншого члена сім'ї, якщо ці дії порушують конституційні права та свободи члена сім'ї як людини та громадянина і наносять йому моральну шкоду, шкоду його фізичному чи психічному здоров'ю.

Фізичне насильство в сім'ї – це умисне нанесення одним членом сім'ї іншому члену сім'ї побоїв, тілесних ушкоджень, що може призвести або призвело до смерті постраждалого, порушення фізичного чи психічного здоров'я, нанесення шкоди його честі і гідності.

Сексуальне насильство в сім'ї – це протиправне посягання одного члена сім'ї на статеву недоторканість іншого члена сім'ї, а також дії сексуального характеру по відношенню до неповнолітнього члена сім'ї.

Психологічне насильство в сім'ї – це насильство, пов'язане з дією одного члена сім'ї на психіку іншого члена сім'ї шляхом словесних образ або погроз, переслідування, залякування, якими навмисно спричиняється емоційна невпевненість, нездатна захистити себе та може завдаватися або завдається шкода психічному здоров'ю.

Економічне насильство в сім'ї – умисне позбавлення одним членом сім'ї іншого члена сім'ї житла, їжі, одягу та іншого майна чи коштів, на які постраждалий має передбачене законом право, що може призвести до його смерті, викликати порушення фізичного та психічного здоров'я.

Цей закон передбачає як заходи по відношенню до осіб, котрі чинять насильство, так і заходи щодо надання допомоги потерпілим. Так, по відношенню до осіб, які вже чинили насильство в сім'ї або погрожують його вчинити, в арсеналі у дільничних інспекторів або працівників кримінальної міліції у справах неповнолітніх є такі способи впливу:

- винесення офіційного попередження про неприпустимість вчинення насильства в сім'ї.

- взяття на профілактичний облік.

- винесення захисного припису, згідно з яким забороняється чинити певну дію (дії) по відношенню до жертви насильства в сім'ї. серед переліку можливих заборон – ведення телефонних переговорів з жертвою, розшукування чи відвідування її тощо.

Цим законом також визначено перелік органів та установ, на які покладається здійснення заходів з попередження насильства в сім'ї. Це служба дільничних інспекторів міліції та кримінальна міліція у справах неповнолітніх органів внутрішніх справа, органи опіки та піклування, спеціалізовані установи для жертв насильства у сім'ї, а також органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування.

Отже, насильство в сім'ї є незаконним, навіть в тому випадку, коли в діях кривдника немає складу злочину – пам'ятайте про це та захищайте свої права.

Якщо Ви зазнали насильства та бажаєте змін, тоді Вам необхідно звернутися до таких установ.

Районного (міського) відділку міліції чи дільничного інспектора.

Районної (міської) прокуратури.

Районного (міського) суду.

Органів опіки та піклування.

Громадських організацій.

Кожен з них, в межах власної компетенції, може Вам допомогти.

(за матеріалами видання «Домашнє насильство. Як захистити себе», підготовлене в межах проекту Winrok International «Громадські ініціативи у подоланні домашнього насильства та торгівлі людьми» за фінансової підтримки Державного Департаменту США, Відділу міжнародної боротьби з незаконним обігом наркотиків та злочинністю).

Як нас захищають від насильства закони України

В цьому розділі Ви ознайомитесь з тим, як можна захистити себе, своїх рідних, якщо вони стали жертвами насильства.

До кого можна звернутися

Повідомлення про факт насильства в письмовій або усній формі (протокол) може бути подане в районний відділ міліції чи до прокурора. Після цього всі слідчі дії: утримання, огляд місця злочину, вилучення одягу, слідів злочину і освідчення – проводяться співробітниками міліції.

Заява подається на ім'я начальника відділу міліції або прокурора району. Якщо з моменту злочину пройшов значний час, або за певними причинами у районному відділі міліції в прийомі заяви було відмовлено, заява подається в прокуратуру особисто, або поштою. Заява пишеться у довільній формі, у 2-х примірниках. На одному примірнику ставиться відмітка про прийом з датою і номером по книзі обліку.

Заяви приймаються не завжди. Існують законні та незаконні підстави для відмови прийняття заяви.

До законних можна віднести:

- злочин здійснений на території іншого відділення міліції;
- заява подається неповнолітнім або недієздатною особою у відсутності батьків, родичів або осіб, що їх замінюють.

До незаконних можна віднести:

- дії співробітників міліції, котрі умовляють потерпілу відмовитись від заяви (причина – великий відрізок часу, що минув з часу злочину, відсутність тілесних ушкоджень та ін.).

Якщо жінка вирішила поскаржитись на зґвалтування

Необхідна заява потерпілої. Вона може бути письмовою, або усною. Подається заява до відділу міліції, або в прокуратуру, по місцю вчиненого злочину. При усній заяві повинен бути складений протокол, підписаний потерпілою. За заявою може бути прийняте рішення про порушення кримінальної справи, або про відмову кримінального наслідку. Однак, треба пам'ятати, що після її порушення, кримінальна справа не може бути зупинена за мотивами примирення потерпілої і звинуваченого. Крім того, звертаючись з

заявою, потерпіла повинна пам'ятати, що вона відповідальна за правдивість своїх свідчень.

Звернення до правоохоронних органів – право потерпілої. Іноді жінки не приймають такого рішення. Пам'ятайте – безкарність веде до нових злочинів. Розкриття зґвалтувань безпосередньо залежить від потерпілої. Треба якомога швидше звернутися до правоохоронних органів. До огляду лікаря не можна змивати сліди злочину, не можна митися, прати, чистити одяг.

Сліди злочину – це:

- тілесні ушкодження (гематоми, порізи, подряпини, пошкодження органів);
- біологічні виділення (кров, сперма, волосся) на одязі;
- пошкодження самого одягу (розриви, порізи, потертості, сліди ґрунту). Ці сліди є доказами, коли вони зафіксовані.

Жінка – потерпіла, яка подала заяву в правоохоронні органи, має бути визнана потерпілою. Потерпіла може також подати позов про відшкодування майнових і моральних втрат. Позов складається з коштів на лікування і реабілітацію, компенсацію за одяг. Необхідно зберегти документи, що підтверджують збитки.

Досить часто трапляється, що під час слідства кримінальних справ цієї категорії, потерпілі відчувають психологічний та фізичний тиск з боку звинувачуваних або їх родичів чи знайомих. У такому випадку необхідно звернутись до дільничного пункту міліції з заявою, де викласти факти тиску і домагатися захисту. Захист може виражатися в охороні, зміні місця перебування, зміні прізвища.

В разі відмови в порушенні кримінальної справи (скажімо, якщо чоловіком вам заподіяні легкі тілесні ушкодження) ви маєте право: звернутись до суду для порушення справи в порядку приватного звинувачення (кримінальну справу порушує суддя і вирішує справу по суті) або звернутись з оскарженням цього рішення до прокурора чи в суд.

Іноді жертва зґвалтування сама не хоче повідомляти про інцидент, бо відчуває, що ні міліція, ні суд не будуть на її боці. Це стосується тих ситуацій, які розцінюються, як компрометуючі.

Кожен акт насильства, окрім фізичної та майнової шкоди, має моральну, котра може бути більш значною, ніж перші дві. Для людини, котра пережила такий стрес, буває важко без правової допомоги відстояти свої права.

Що може зробити кожен / кожна з нас?

Зателефонуйте до міліції, якщо Ви побачите чи почувете якийсь прояв домашнього насильства.

Виступайте відкрито проти домашнього насильства.

Вчиніть якісь дії особисто, якщо хтось з ваших сусідів, колег по роботі, друзів чи родичів чинить або потерпає від насильства.

Зробіть так, щоб Ваші сусіди (чи ціла громада) зрозуміли, що їх допомога у викритті випадків домашнього насильства так само важлива, як і у викритті випадків нічних крадіжок, пограбувань чи інших злочинів.

Поспішайте на допомогу тим, хто, на Вашу думку, потерпає від насильства. Поговоріть із людиною, поведінка якої, на Вашу думку, має насильницький характер.

Сприяйте розповсюдженню інформації про домашнє насильство.

Сприяйте розвитку консультаційних програм та центрів допомоги жертвам домашнього насильства.

Насильство існує у багатьох формах, трапляється постійно, або час від часу. Важливим кроком у попередженні або припиненні насильства є розпізнавання характерних ознак.

Фізичне насильство – побиття, штовхання на підлогу, викручування рук, кусання, перечіплювання, використання зброї, штовхання, ляпаса, спроби задушити, смикання за волосся, хапання, побиття ногами та кулаками.

Психологічне насильство – приниження, виховування низької самооцінки, образливі прізвиська, закиди у психологічній неповноцінності, демонстрація розумової переваги.

Економічне насильство – намагання утримувати жертву від роботи або працевлаштування, примушування до встановлення фінансової залежності, а саме видача грошей лише на прохання і лише на прожиття; вилучення грошей у жертви. Залякування – примушування жертви боятися дій, рухів, гучного голосу, кидання речей, знищення майна.

Сексуальне насильство – примушування до небажаних сексуальних контактів, сексуальні домагання, використання жертви як сексуального об'єкту. Використання статевих привілеїв – використання жертви як прислуги, прийняття усіх важливих рішень без жертви, роль хазяїна Палацу.

Погрози – погрожування, спрямоване на завдання психологічних травм, погрози відібрати дітей, здійснити самогубство або донести на жертву у органи надання соціальної допомоги. Використання дітей – виховування у жертви почуття провини перед дітьми. Побиття ніколи не є випадковим. Це – умисна дія, спрямована на отримання контролю над іншою людиною. Фізичне насильство є тільки частиною комплексу дій, які кривдник використовує проти своєї жертви. Насильство ніколи не стоїть осторонь від загального стилю життя людини. Крім вищевказаних, існують ще інші форми насильства.

Прикладами домашнього насильства є ще такі.

- Психологічне насильство, яке полягає у демонстрації розумової переваги, приниженні, даванні прізвиськ
- Ізоляція від сім'ї та друзів
- Економічне насильство, яке полягає у позбавленні коштів, або заборони працювати чи шукати роботу
- Завдання тілесних ушкоджень (вже завдані фактично або ті, якими погрожують)
- Сексуальне насильство
- Переслідування, стеження
- Залякування

Хто є кривдником?

Не існує «типового» кривдника, так само як і «типової» жертви. Будь-хто може бути кривдником. На перший погляд, вони можуть виглядати як дбайливі голови сімей, люблячі партнери та законслухняні громадяни. Але насправді їхня насильницька поведінка стосовно до жертв може призвести до значних тілесних ушкоджень та навіть вбивства.

Хоча тими, хто чинить насильство, муля бути як чоловіки, так і жінки, 97% кривдників – це чоловіки. Людина, що використовує будь-яку форму насильства для того, аби контролювати чи маніпулювати партнером/партнеркою, часто має низьку самооцінку, відмовляється від відповідальності за вчинене насильство та вважає, що воно є виправданим. Часто кривдник може спробувати пояснити та виправдати свою поведінку, звинувачуючи жертву у провокації насильства.

У більшості випадків насильство – це набутий стиль поведінки. Тенденція до використання насильства як методу встановлення контролю посилюється в результаті вживання наркотиків чи алкоголю. Оскільки наркоманію та алкоголізм можна подолати за допомогою відповідного лікування та психологічних консультацій, то схильність до насильства можна подолати в такий самий спосіб.

Практична частина. Вправа з використанням МАК

Пропонуємо взяти участь у психологічній грі «Край Лукомор'я», що присвячена визначенню власних емоцій та емоцій свого партнера. Зміст гри полягає у тому, що гравці по черзі роблять кроки фішками по ігровому полю і, в залежності від зображення казкових героїв, визначають свої емоції.

Підведення підсумків тренінгу. Проаналізуйте теоретичні знання і практичні навички, отримані на тренінгу.

Дякую за увагу і участь у тренінгу!

4.4. Мистецтво керувати

Мета тренінгу: формування професійних навичок ефективного використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації; підвищення рівня практичної освіти у сфері успішного управління організацією на базі засвоєння сучасних методик керівництва.

Актуальність теми. Мистецтво керувати комплексно характеризує управлінську діяльність, яка відображає роль індивідуальних якостей керівника і стиль його роботи в досягненні поставлених цілей. Тут найбільшого значення набувають особлива інтуїція, досвід роботи, характер освіти, професіоналізм, комунікабельність, тип мислення, переконаність, рішучість, ініціативність. Ці характеристики повинні бути притаманні кожному управлінцю, який займається управлінською діяльністю професійно, формує цілі організації, забезпечує її ресурсами, планує і здійснює контроль, приймає рішення й організовує діяльність.

Цільова аудиторія: роботодавці, підприємці, керівники установ, організацій та їх підрозділів, власники та засновники підприємств, ТОП-менеджмент компанії, лінійні та функціональні менеджери.

Тривалість тренінгу: 3 години.

Структура тренінгу

I. Вступна частина

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II. Основна частина

- Основи управління (менеджменту) організацій.
- Організація як об'єкт управління (основні характеристики).
- Головні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, регулювання і контроль).
- Рівні менеджменту.
- Якості успішного менеджменту.
- Парадигми управління за С.Кові.
- Команда і ролі в команді.
- Мистецтво лідерства:
 - стилі управління;
 - правила поведінки лідера.
- Побудова іміджу керівника.
- Успішний бізнес (поради мафії).

- Практична вправа «По крижинам».

III. Заклучна частина

▪ Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу, відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: міні-лекції, обговорення проблемних питань і групові дискусії, індивідуальна робота, робота із завданнями в методичних матеріалах, відпрацювання конкретних умінь та навичок, практичні вправи, рольові ігри.

Очікувані результати

- Розроблений ефективний план дій щодо управління організацією.
- Підвищений рівень поінформованості щодо способів, методів та принципів менеджменту.
- Визначення професійно важливих якостей керівника.
- Оволодіння технологіями побудови іміджу керівника.
- Отримання навичок спрямовувати та узгоджувати працю людей, їх знання, досвід, інтелект на досягнення поставлених цілей організації.

Вступ

Кожному приємно працювати з обо'язковими колегами, добросовісними підлеглими, об'єктивними керівниками. Але не всі і не завжди такими бувають. Той надмірно самолюбний, цей пасивно і апатично ставиться до інших. Одного не захоплює дана робота, інший взагалі відвертий ледар. А ці завжди працювали добре, але раптом чомусь «зіпсувалися». Один заздрисний, другий не любить начальника – і обидва вельми кваліфіковано

ставлять йому палиці в колеса і т. д. Всіх випадків негативної поведінки працівників не перелічити.

Але результати при цьому завжди однозначні: конфлікти, зриви термінів, неякісна робота, сумовите відсиджування робочого часу, плінність кадрів.

Боротися з подібними явищами на перший погляд просто – сварити, виганяти, виховувати. Але кожному досвідченому керівнику відомо, що на ділі все це ох як складно! Коли сварити, якщо робота вже завалена? Як виганяти, якщо нового працівника на вакантне місце знайти з кожним роком все важче, а кількість роботи не зменшується?



Залишається одне: виховувати, передбачаючи поведінку недбайливих працівників і нейтралізуючи негативні прояви перш, ніж вони приведуть до важких наслідків. І тут дуже багато що залежить від стилю діяльності, характерного для кожного конкретного керівника.

Отже, що в даний час найчастіше розуміється під управлінням колективом і які його стилі існують? В чому полягає їх відмінність і який найкраще обрати для досягнення максимальної ефективності роботи команди?

Основи управління (менеджменту) організацій

Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- управління;
- менеджмент;
- адміністрування;
- керування.

Управління – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

Менеджмент – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами), це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Адміністрування – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Керування – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

У широкому розумінні менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей. У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо

таке, що не піддається кількісному аналізу і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід.

Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

Організація як об'єкт управління (основні характеристики)

За визначенням Честера Бернарда, **організація** – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».

Всі організації мають загальні для них **характеристики, а саме:**

1) всі організації використовують **чотири види ресурсів** :

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

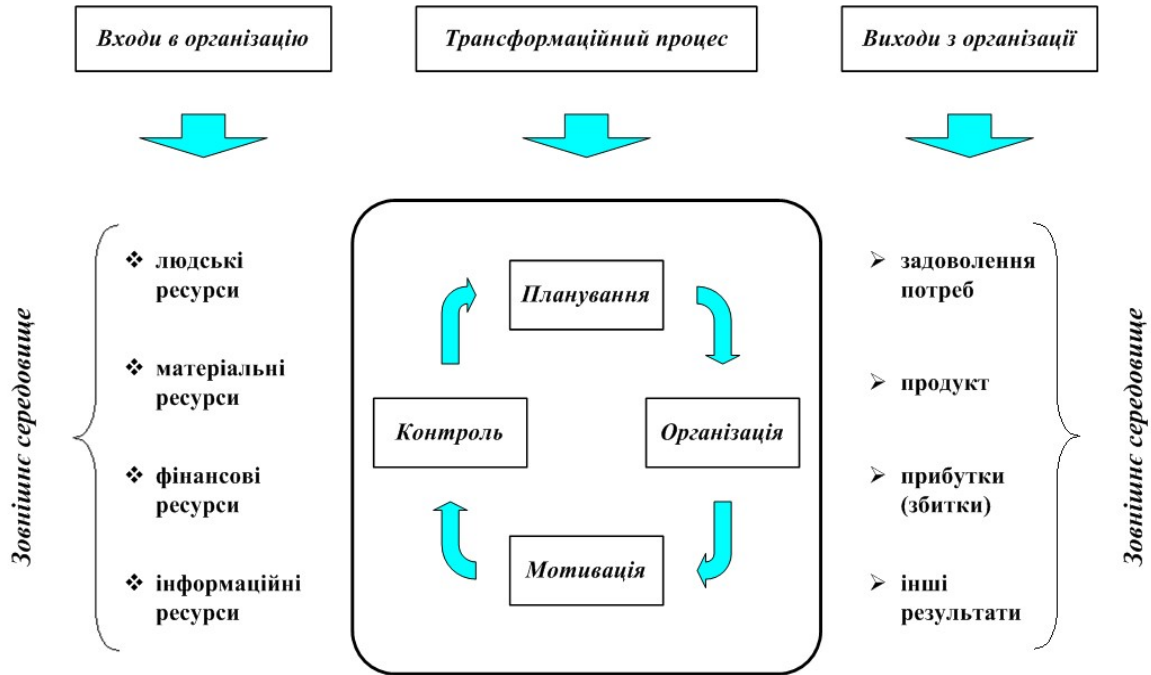
2) будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією, також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) **всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці**. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

Це представлено на наступному малюнку.



Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

У широкому розумінні **менеджмент** – це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

4) **всі організації мають структуру** (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають:

- а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Друкера:

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);
- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння - це щось невідчутне, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Головні функції менеджменту (планування, організування, мотивування і контроль)

В чому полягає сутність ефективного управління організацією? У виконанні керівником чотирьох функцій менеджменту:

- планування
- організація
- мотивація
- контроль.

Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення. Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити туди, де вона прагне опинитися?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До підфункцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів.

1. Встановлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації – безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів.

Надання стратегії конкретної форми – це впровадження стратегії перетворення стратегії у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

Організування – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. **Мотивація** у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації. В теорії управління під *винагородженням* розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

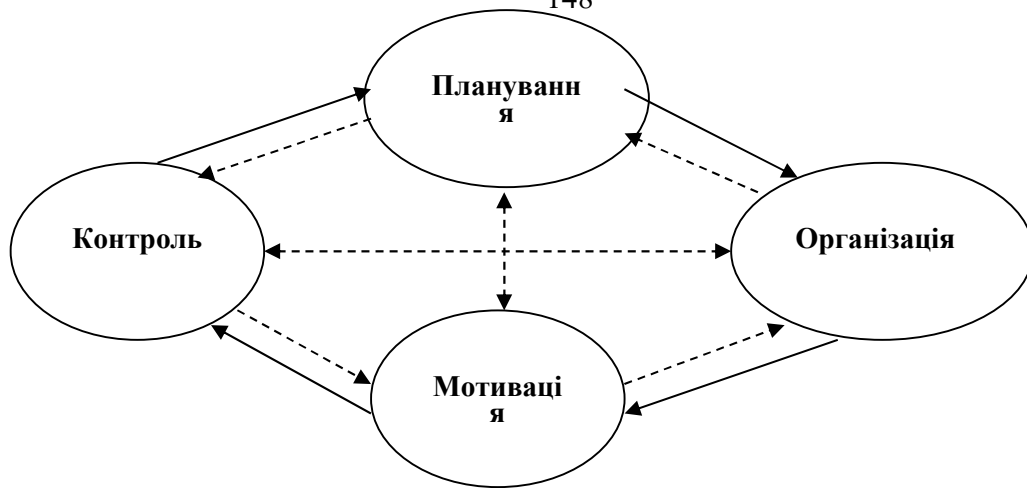
Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

В межах процесу контролю можна виділити три основних напрями:

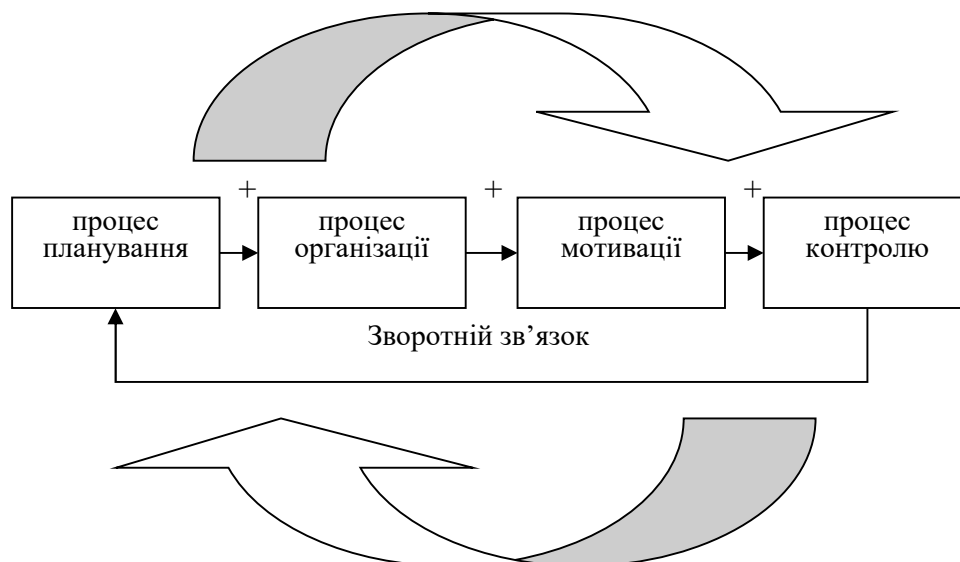
- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на закладі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування. Організаційні процеси представлені на малюнках.



Процесійний підхід



Отже, у вузькому розумінні **менеджмент** – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації. Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «**цикл менеджменту**». Слід зауважити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління носить дискретний характер (в понеділок – планування, у вівторок – організація тощо). Реально у роботі менеджера постійно сполучаються усі перелічені функції менеджменту.

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади, можуть бути об'єднані

загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них **ознаки діяльності**:

- 1) менеджер має хоча б одного підлеглого;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в їх межах рішення, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, **менеджер** – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації. Будь-яку організацію можна розглядати як систему взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Одночасно організація є і частиною (елементом) системи більш високого порядку – зовнішнього середовища. До основних **компонентів внутрішнього середовища** організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, робітники тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад, банки).

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу – економічна, соціальна, політико-правова, технологічна, екологічна, міжнародна компоненти тощо.

Все це і є тими компонентами, з якими доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні сфери менеджменту.

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Менеджер може: керувати будь-якою з них (або її частиною); керувати кількома одразу; керувати всією організацією в цілому.

Рівні менеджменту

В залежності від того, скільки компонентами (сферами) організації управляє менеджер, розрізняють **три рівні менеджменту**: вищий, середній та нижчий.

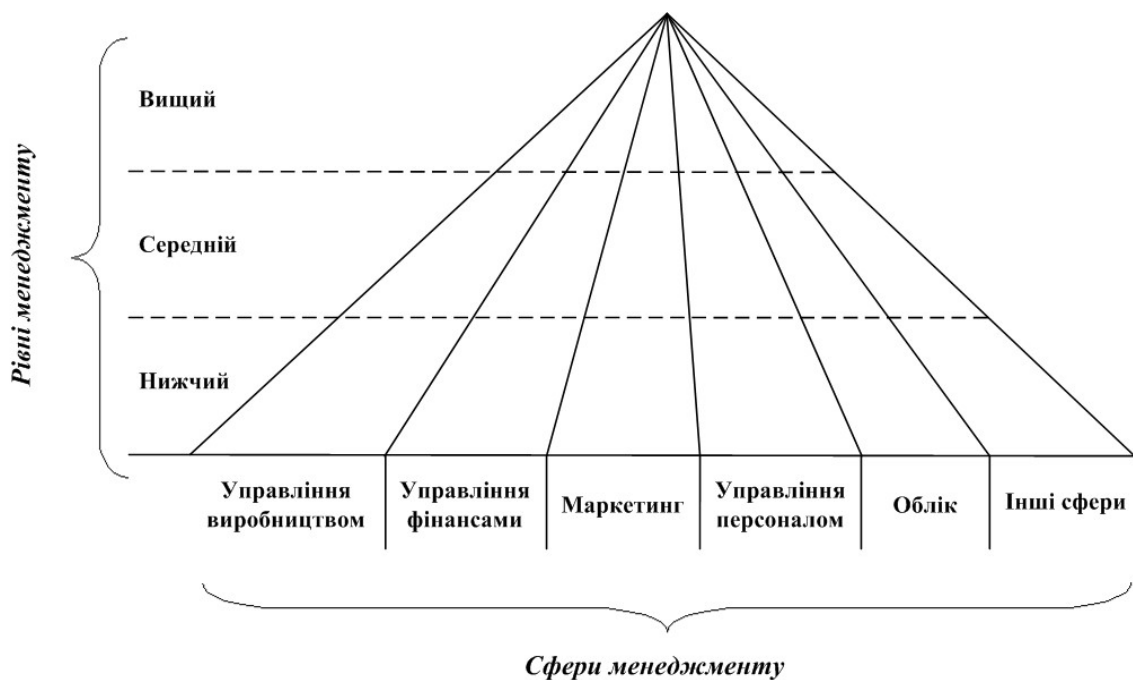
До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації – президент (директор), віце-президенти (заступники), виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна

стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту (керівники виробничих та функціональних підрозділів) розробляє та реалізує оперативні плани із впровадження рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

Менеджери нижчого рівня (керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо) координують діяльність операційних виконавців.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів. Це саме можна застосувати до будь-яких організацій: адміністративних, освітянських тощо.



Якості успішного менеджменту

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно визначити основні з них:

1) **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

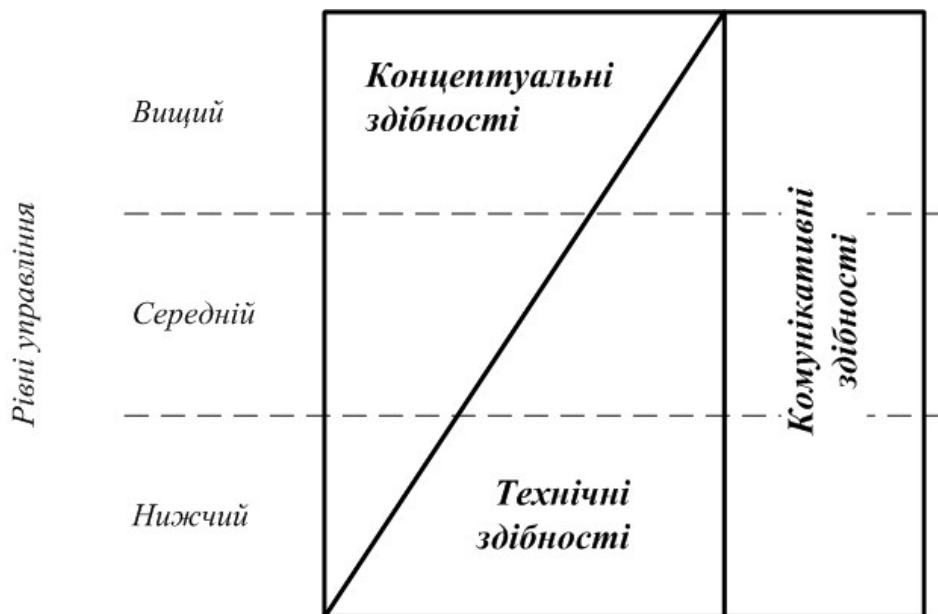
2) **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ті з них, що вимагають найбільшої уваги);

3) **діагностичні здібності** (здатність діагностувати проблеми організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

4) **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, шляхи координації діяльності окремих частин організації, досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені якості необхідні на різних рівнях управління організацією у різному ступені. (Див. малюнок)



В своїй управлінській діяльності менеджер вищої ланки повинен обрати ефективний стиль керівництва, спрямований на досягнення цілей компанії.

Парадигми управління

Стівен Кові (американський спеціаліст в питаннях управління, викладач і консультант по керівництву) пропонує 4 основних парадигми управління. Три з них, на його думку, не є досконалими і можуть використовуватись лише частково, короткий термін часу, а в ідеалі існувати лише в теорії. Проте всі з них заслуговують на увагу. Парадигми наведені нижче в таблиці.

Парадигма наукового управління. Використовуючи цю парадигму, в людині ми бачимо насамперед шлунок (**економічна істота**). Якщо керівник

таким чином сприймає людей, його завдання як менеджера – мотивувати їх, використовуючи відомий метод «батога і пряника»: спереду пряник, що привертає та інтригує, а ззаду батіг. Зверніть увагу, що ви (як керівник) контролюєте ситуацію. Ви втілення влади. Ви людина еліти. Ви знаєте, що краще. Ви направляєте людей потрібним шляхом, використовуючи для цього батіг і пряник. Зрозуміло, ви повинні бути **справедливим** при роздачі економічних благ. Ця парадигма пов'язана з економічною сутністю людини. Вона виходить з того, що нами рухає головним чином прагнення до економічної стабільності. Менеджер, що виходить з цього припущення, запасається батогом і пряником. Якщо ця ідея вірна, то людей завжди буде стимулювати бажання забезпечити достойне існування собі та своїм сім'ям.

Парадигми управління

ПОТРЕБА	МЕТАФОРА	ПАРАДИГМА	ПРИНЦИП
Фізична/економічна	Шлунок	Наукова (авторитаризм)	Справедливість
Соціальна/емоційна	Серце	Людські відносини (прихильний авторитаризм)	Доброта
Психологічна	Розум	Людський ресурс	Використання та розвиток талантів
Духовна	Дух (цілісна особистість)	Принцип- центричне лідерство	Осмислення

Стиль управління в такій ситуації буде **авторитарним**. Авторитарний менеджер сам приймає рішення і дає вказівки, а працівники підпорядковуються і роблять все, що потрібно для отримання економічних винагород та інших привілеїв. На цю передумову спираються дуже багато організацій та менеджерів. Час від часу вони можуть судити про те, що природа людини більш багатогранна, але по суті сприймають управління як маніпуляцію набором економічних благ для забезпечення бажаної поведінки.

Парадигма людських відносин. Ми визнаємо, що людина – це не тільки шлунок, але й серце (вона **істота соціальна**). Ми розуміємо, що у людей є почуття. Тому ми ставимось до людей не тільки справедливо, а й **доброзичливо**, ввічливо, з повагою. Але це може означати всього лише перехід від чистого авторитаризму до **прихильного авторитаризму**, оскільки керівник

все одно відчуває себе обраними, який знає, що краще. Він як і раніше користується владою, хоч крім справедливості проявляє ще й доброту.

В основі цієї парадигми лежить думка про людину як соціально-економічному істоту. Ми визнаємо, що крім економічних потреб люди мають ще й соціальні потреби: вони хочуть, щоб з ними добре поводитись, щоб їх любили і поважали, вони хочуть відчувати свій взаємозв'язок з іншими людьми. Виходячи з цієї передумови, менеджери продовжують все тримати під своїм контролем, приймаючи рішення і віддаючи накази, але вони все-таки намагаються виховувати в компанії дух єднання і команди, надавати людям можливість працювати спільно і насолоджуватися товариством один одного під час колективних заходів та спільного дозвілля.

Менеджери, які виходять з цієї парадигми, можуть виявляти м'якість, потурати людським слабостям через прагнення до популярності і небажання нав'язувати оточуючим якісь жорсткі вимоги або стандарти. Дуже багато менеджерів піддаються ідеї помилкового протиставлення, вважаючи, що можна бути або суворим, або безвольним; або сильним, або слабким і що, якщо вони не будуть командувати, ними будуть командувати інші. І оскільки через авторитаризм завжди можна домогтися більшого, ніж через вседозволеність, менеджери, які приймають соціально-економічну гіпотезу, вирішують цю дилему на користь прихильного авторитаризму.

Прихильний автократ подібний доброму батьку, який знає, що краще для його дітей, і піклується про них, поки вони коряться його вимогам і бажанням. А коли вони відмовляються підкорятися, він сприймає це як зраду або невдячність: «Подивіться, як ставляться вони до мене після всього, що я для них зробив!»

Парадигма людських ресурсів. Тут ми думаємо не тільки про справедливість і доброту, але і про продуктивність. Ми розуміємо, що у людей крім шлунка і серця є ще й розум. Іншими словами, люди – **істоти, здатні мислити**. Завдяки цьому розширеному тлумаченню людської природи ми можемо в більшій мірі використовувати таланти, творчі здібності, винахідливість і уяву людей. Ми вдаємося до делегування повноважень, розуміючи, що люди зуміють зробити все необхідне, якщо вони віддані поставленої перед ними меті. Ми починаємо розуміти, що головні ресурси компанії не капітали, не обладнання, а саме люди – їх серця і уми. Ми починаємо шукати можливості створення оптимальних умов, найкращої культури, де вони могли б повною мірою реалізувати свої таланти, вивільнити свою творчу енергію. Ми визнаємо, що люди дійсно хочуть внести свій важливий внесок у спільну справу. Вони хочуть, щоб їхні таланти були визнані, розвинені і затребувані.

На цій стадії ми бачимо, що люди ще й **психологічні істоти**. Це означає, що, крім потреби в економічній стабільності і соціальної приналежності, люди відчувають потребу в рості і розвитку, вони хочуть ефективно і творчо брати участь у досягненні гідних цілей. Менеджери, які сповідують цю парадигму, розуміють, які величезні поклади талантів і можливостей приховані в їх працівниках. І вони ставлять перед собою мету виявити та розвинути ці здібності і використати їх на благо організації. Коли люди сприймаються як економічні, соціальні та психологічні істоти, що наділені своїми потребами і бажаннями, які потрібно розвивати і вдосконалювати, коли їх таланти використовуються творчим і конструктивним чином, менеджери намагаються створити середовище, в якому працівники можуть повною мірою використовувати свої таланти заради досягнення цілей організації.

Принцип-центричне лідерство. Тепер головне – це справедливість, доброта, продуктивність і ефективність. Ми працюємо з людиною в цілому. Ми розуміємо, що люди – це не просто цінний ресурс або капітал, не просто економічні, соціальні та психологічні істоти. Вони ще й **духовні істоти**. Вони хочуть розуміти сенс, значимість того, чим вони займаються. Люди не хочуть працювати даремно, навіть якщо їх розумові здібності повністю при цьому задіяні. Цілі повинні надихати їх, облагороджувати, закликати до їх вищого «Я».

Використовуючи цю парадигму, ми керуємо людьми на основі системи перевірених принципів. Ці принципи – природні закони і панівні соціальні цінності, які завжди відрізняли будь велике суспільство, будь-яку цивілізацію. Вони виступають у формі цінностей, ідей, ідеалів, норм і навчань, що підносять, облагороджують, наповнюють енергією і силою, надихають.

Принцип-центричні менеджери розуміють, що творча енергія, ресурси, ініціатива людей можуть бути набагато більшими, ніж дозволяє реалізувати їх нинішня робота. Вони закликають: «Повірте в нас». Головним принципом компанії є віра в гідність і потенціал кожної людини. Переконавшись в принцип-центричній парадигмі, ви будете знаходити все нові докази правильності нового сприйняття людей. Вони намагаються виправдати покладені на них надії.

Співробітники витрачають свою креативність на власні цілі та мрії – і значна частина цієї енергії виявляється втраченою для компанії. Негативна синергія обертається марнотратством людського таланту.

Формула позитивної синергії така: *залучення + терпіння = відданість*. До рядового співробітника, що сидить за робочим столом, слід ставитися як до клієнта, що сидить перед вами. Добровільну відданість купити не можна. Ви можете купити руки і спину працівника, але не його серце і розум. Моделі та

метафори минулого малювали менеджера як поліцейського, як суддю, як твердолобого диктатора. Але в кращих сучасних компаніях більш доречним видається порівняння менеджера, керівника з тренером, вихователем, помічником.

Давно настав час зрозуміти, що все йде від людей. Люди хочуть вносити свій внесок у здійснення гідних цілей. Вони хочуть брати участь у реалізації великої місії і виходити за рамки своїх індивідуальних завдань. Вони не хочуть займатися безглуздими справами, навіть якщо ці справи дають змогу розвиватись їх розумовим здібностям. Вони прагнуть брати участь у «великих справах», які надихають і возносять, підвищують самооцінку і почуття власної гідності.

С. Кові запитував людей, чи погодилися б вони до самої пенсії по вісім годин на день розкопувати яму, а потім засипати її назад за мільйон доларів на рік з щорічною поправкою на інфляцію. Деякі кажуть, що взяли б за таку роботу, щоб поправити своє матеріальне становище, але Кові переконаний, що вони втекли б через пару років, незважаючи на величезну зарплату і можливість витратити час і гроші в своє задоволення у вільний від роботи час. Не хлібом єдиним живе людина.

Цей розширений погляд на природу людини наголошує, що робота повинна бути одночасно і важкою, і здійсненою. Принцип-центричні лідери намагаються автоматизувати всі рутинні, нудні, повторювані процеси і дати людям можливість пишатися своєю роботою. Вони заохочують участь працівників у прийнятті рішень. Чим важливіше рішення потрібно прийняти, чим складніше завдання, тим більше вони намагаються задіяти таланти своїх співробітників. Вони прагнуть постійно розширювати сферу самоврядування і самоконтролю, в міру того як співробітники розвивають свої знання та вміння і демонструють їх. Більшість опитувань, що проводяться в організаціях, показують, що люди хочуть, щоб ними керували принципи. Їм потрібен сенс і мета в житті. Кожен хоче, щоб керівництво бачило в ньому людину в цілому.

Парадигма наукового управління (шлунок) означає: **«Платіть мені добре»**. Парадигма людських відносин (серце) має на увазі: **«Ставтесь до мене добре»**. Парадигма людських ресурсів (розум) пропонує: **«Використовуйте мої здібності добре»**. Парадигма принцип-центричного лідерства (людина в цілому) говорить: **«Давайте поговоримо про погляди і місії, про ролі та цілі. Я хочу зробити вагомий внесок»**.

Кові рекомендує використовувати четверту парадигму принцип-центричного лідерства, яка не лише вбирає до себе принципи справедливості і доброти, а й в повній мірі використовує таланти людей заради підвищення продуктивності.

Команда і ролі в команді

Головний ресурс компанії – її колектив. В нинішніх умовах ринку, коли сегменти більш-менш закріпились, а ноу-хау вже рідкість, виграє той, в кого краща (спрацьована) команда.

У команді, яка вже сформувалась і працює над досягненням мети, можна спостерігати чіткий розподіл функціональних ролей між її членами. Цей розподіл є достатньо прозорим і не задекларованим. Він опирається на власний досвід та особисті якості, що притаманні членам команди. Дослідження англійського психолога М. Белбіна показали, що в будь-якій групі члени керівного колективу можуть відігравати не більше восьми функціональних ролей.

Голова - це людина з високим рівнем особистого авторитету, самодисципліни і вміння поставити перед командою стратегічні цілі та завдання. По суті, це є менеджер означеної групи людей, який є її незаперечним лідером, хоча й не обов'язково має здібності генерувати яскраву й оригінальну ідею. Він розподіляє обов'язки та сфери впливу інших членів команди і формулює стратегію, над реалізацією якої й повинна працювати команда.

Секретар - оформлювач рішень на відміну від «Голови» є лідером у виконанні конкретних завдань. Він стежить за тим, щоб об'єднати всі ідеї та думки в один завершений проект, який реально може бути втілений в життя, а також підштовхує справи у напрямку практичної реалізації. Це апаратник, який стежить за внутрішньою роботою команди і намагається зробити її цілеспрямованою у межах стратегічної лінії «Голови».

Генератор ідей має найвищий рівень інтелекту та найбільш розвинену фантазію. Він є постачальником оригінальних думок, пропозицій, нових підходів, нетрадиційних рішень. Головне його завдання – «запалювати вогонь».

Скептик – аналітик вносить до загальної справи виважений аналіз вже висунутих пропозицій. Він має високий рівень інтелекту в поєднанні з флегматичним характером. «Скептик» навряд чи виступить з оригінальними ідеями, але обов'язково знайде помилки у планах та аргументах. Це, свого роду, «аналітична машина», яка не любить поспішати і потребує певного часу на вивчення питання. За умови виконання цього команда отримає об'єктивні оцінки й аналіз поставленої проблеми.

Організатор спрямований на практичне виконання завдань, має сильний характер і впевненість в собі. Вміє організувати себе та інших. Ця людина є своєрідним технологом, який отримавши завдання «що робити», знає як це можна і треба зробити і може все «розкласти по полицях».

Комунікатор - видобувач інформації має неабиякі здібності й можливості щодо міжособистісного спілкування. Він дуже товариський,

приязний, легко знаходить спільну мову з найрізноманітнішими людьми, має велику кількість контактів за межами команди. Це своєрідний розвідник, який приносить інформацію, нові ідеї та повідомлення ззовні, підтримує стосунки з політиками, підприємцями, громадськістю і в такий спосіб запобігає рецидивам групового мислення, коли рішення приймаються без врахування реалій навколишнього світу.

Душа команди – найбільш чутливий член команди, який краще за інших знає про проблеми своїх колег, завжди готовий прийти на допомогу. Вміє слухати, вільно спілкується, вгамовує пристрасті, гармонізує міжособистісні стосунки всередині команди. «Душа команди» – яскравий колективіст, який зцементовує команду, емоційно підтримує ініціативу.

Контролер - фінішер зорієнтований на кінцевий результат. Це людина порядку, яка страшенно не любить розхристаності, примушує всіх дотримуватись накреслених планів і відповідної якості в роботі. Звик сам перевіряти кожен деталь і нюанс, щоб переконатись в тому, що все зроблено саме так, як треба. «Контролер» в команді для того, щоб довести кожен справу до логічного кінця.

Крім цього, можна виділити суто комунікаційні ролі в організації. Вони будуть такими.

Сторож – контролює та фільтрує потоки повідомлень.

Зв'язковий – зв'язує на міжособистісній основі дві та більше груп в системі, знаходиться на перетині інформаційних потоків, які циркулюють між групами.

Лідер суджень – не обов'язково керівник чи начальник, однак особа, до чийх думок і суджень прислухаються члени організації, чия думка дуже авторитетна, той, хто має вплив на поведінку та вчинки колег;

Космополіт – постачає свіжі ідеї, «очі та вуха» організації.

Мільтон Керн вирізняє дещо інші ролі в організації:

Ініціатор – починає нові справи та висуває нові ідеї.

Захисник – визнає значення внеску та зусиль всіх членів групи.

Охоронець мети – допомагає групі зосередитись на цілях.

Аналітик – оцінює практичні можливості діяльності групи.

Координатор – підсумовує результати діяльності і об'єднує їх в єдине ціле.

Миротворець – турбується про цілісність групи і вирішує конфлікти, які з'являються в групі.

Розуміння значення даних ролей, а також усвідомлення їх функцій, знання осіб, які ці ролі негласно виконують, дають керівнику можливість здійснювати ефективно управління командою, чітко делегуючи повноваження тим особам,

які з ними найкраще впораються. Навіть додаткові обов'язки не викликають обурення і супротиву, коли вони делеговані людині, що внутрішньо до них мотивована, тобто виконує близьку їй за характером роль.

Мистецтво лідерства

Найкращим принципом керівництва є рівняння на лідера. Коли керівник є авторитетом для колективу. *Лідерство* – це здатність людини взяти на себе відповідальність приймати рішення заради блага колективу. Але цього недостатньо. Необхідно також визнання колективу за лідером цих повноважень, інакше кажучи, бажання коритись.

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній практиці найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. Перед тим, як перейти до розкриття стилів лідерства, необхідно з'ясувати і вже напевне визначити, що ми розуміємо під словом «стиль», «стиль керівництва, лідерства». Це допоможе глибше вникнути в суть цього явища.

Під словом «стиль» розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. Стиль – поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль лідерства. В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

Якщо розглядати стиль з точки зору менеджменту, то стиль управління – це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Ці два підходи мають щось спільне в своєму розумінні і обґрунтовуються з однієї позиції, але застосовуються в різних сферах, тому набувають інші напрямки і деякі відмінності.

Кожна організація представляє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і задач. Кожний керівник – це унікальна особистість, яка володіє рядом здібностей. Тому стилі лідерства не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії. Скоріше, стиль даного керівника-лідера може бути віднесено до якоїсь позиції. Спробуємо розкрити стилі лідерства, які обирає лідер для здійснення своєї діяльності. Ці стилі можна зобразити схематично, де по традиційній класифікації стиль може бути авторитарним або автократичним (це одна крайність) та ліберальним (це друга крайність) і середній стиль між ними – демократичний.

При **авторитарному (диктаторському) стилі** лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, причому він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, зв'язує їх ініціативу. При цьому стилі управління лідер користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він повинен знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень.

Дуглас МакГрегор, відомий спеціаліст в сфері лідерства, назвав передумови авторитарного керівника по відношенню до працівників теорією «Х». Згідно з цією теорією, люди поведуть себе певним чином.

1. Люди не люблять працювати і вже прилюбій нагоді уникають роботи.
2. Люди намагаються уникнути відповідальності, обираючи, щоб ними керували.
3. Більш за все люди хочуть захищеності.
4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використати примус, контроль та погрозу покарання.

На основі таких припущень, автократ як можна більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і навіть не дає їм волі в прийнятті рішень. Автократ також повністю керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може спричинити психологічний тиск.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності.

За таких умов лідер користується не тільки службовим, але і високим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички у підлеглих.

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди мотивуються не тільки матеріальними, але й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Тобто створити ситуацію, за якої люди до деякої міри самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою. У високій мірі керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. У той же час керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника. Він старається навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати рішення.

МакГрегор назвав уявлення про демократичний стиль теорією «Y». Вона характеризується такими показниками.

1. Праця – процес природній. Якщо умови благодатні, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї.
2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль.

Організації, де домінує демократичний стиль, характеризується високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь в прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Це найбільш вдалий стиль для ефективного керівництва.

При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам. В американській літературі подібний стиль називають стилем невтручання, не суперечення або потурання (англ. *Laisser-faire*). Лідер повністю покладається на підлеглих і іноді дотримується позиції простого члена групи.

Узагальнюючи вище викладену інформацію, треба виділити, що в вищій мірі авторитарний чи автократичний керівник нав'язує свою волю підлеглим шляхом примусу, нагороди або посилення на традицію. Лідер демократичний, який дозволяє підлеглим брати участь в прийнятті рішень, віддає перевагу спричиняти вплив за допомогою переконань та харизми, де харизма - це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим. Ліберальний же керівник надає підлеглим практично повну свободу. Але треба сказати, що названі стилі

не охоплюють всю різноманітність стилів, які зустрічаються у практичній роботі. Діяльність лідера настільки різноманітна, що всяка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не вдається.

На основі стилів лідерства можемо виділити головні стилі управління. Стиль управління, що його обирає підприємець, жінка чи чоловік, залежить від багатьох чинників: її чи його рис характеру, моральних цінностей, життєвої позиції, мотивів діяльності, почуття внутрішньої свободи тощо.

Найбільше поширені стилі управління можна поділити на декілька груп з такими умовними назвами.

Керівництво. Ви, як керівник зосереджуєте свої зусилля на безпосередньому управлінні: всі справи вирішуєте самі, а своїм підлеглим лише вказуєте, що, де, коли і як потрібно зробити. Такий стиль управління доцільно обирати в роботі з новачками. Тим часом досвідчені фахівці здатні чимало питань вирішувати самостійно, тому сподіваюся, що ви їм довірятимете й делегуватиме їм певні поведження.

Підтримка. Ви допомагаєте утвердитися тим працівникам, котрі вже багато чого навчилися, але ще не цілком певні, що вони зможуть виконувати ту чи ту роботу самостійно. В такому разі Ваша підтримка та постійна увага до підлеглих є надзвичайно важливою.

Делегування. Тим працівникам, котрі здатні діяти самостійно на нижчих щаблях управління, Ви доручаєте виконувати певні функції, що належали до Вашої компетенції. Зрозуміло, що за такого стилю управління Ви звільняєте час для вирішення тих важливих питань, до яких раніше «руки не доходили». Втім, пам'ятайте: так діяти Ви можете лише в тому разі, якщо добре дібрали й навчили персонал, правильно розподіляєте обов'язки, координуєте виконання ваших доручень, контролюєте процеси виконання завдань, надаєте підлеглим потрібну інформацію.

Наставництво. Цей стиль варто обрати тоді, коли Ви здійснюючи безпосереднє управління, водночас навчаєте своїх працівників виконувати завдання самостійно.

У 70-х роках 20-го ст. в усьому світі почався процес перегляду старих методів управління та формування нових. Зокрема, з'явився «прихований» або «анонімний» стиль управління. Сенс цього стилю полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найбільш відповідальні рішення і визначає життя всієї корпорації, була невідома не тільки рядовим співробітникам, але й керівникам нижчої й навіть середньої ланки. Звичайно, всі знали, що є директор (президент), якийсь N, але його ніхто ніколи не бачить, він ні з ким особисто не зустрічається і не входить у контакт, крім двох-трьох заступників.

«Відкритий» або **«видимий»** стиль управління. Його гаслом можна вважати: «Керівник завжди до послуг співробітників».

Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівника на офіційну субординацію та міжособистісні контакти.

Ініціативний стиль – тут переважають орієнтації на справу та на себе.

Сьогодні вже розрізняють і інші стилі. Стиль **«режим підпорядкування керівникові»**. Керівник віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що та як вони повинні робити.

Стиль управління **«приміським клубом»**: мінімальна турбота про виробництво поєднується з максимальною турботою про людей. Головна увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, нехай навіть за рахунок виробничих показників.

Стиль **«зубожіння»** управління: мінімальна турбота і про виробництво, і про потреби працівників.

Стиль **«колективного управління»** поєднує турботу про виробництво та турботу про людей.

Обравши той чи той стиль управління, будьте готові до того, що Вам не відразу вдасться керувати по-новому. На заводі стоятимуть такі суто психологічні чинники, що визначатимуть Вашу поведінку та реакції Ваших підлеглих: висування цілей, надто далеких від працівників; небажання визнати успіхи членів своєї команди; брак часу для підлеглих; небажання щось змінювати; відмова перебрати на себе делеговані функції; небажання вчитися.

Кожному керівникові варто опанувати мистецтво лідерства. Тож далі наводимо деякі правила поведінки лідера.

Правила поведінки лідера, який надихає інших на успіх

- Справжній лідер підтримує, а не наполягає.
- Мудрий лідер спонукає інших до дії, але не примушує їх.
- Лідерство – це залучення інших до справи.
- Лідерство – це передусім бачення проблеми чи справи, а вже потім – дії.
- Лідер завжди усвідомлює, що люди важливіші, ніж речі.
- Лідерство – це мистецтво, вміння, яке виробляють і застосовують дуже обережно. Це поняття не треба ототожнювати із самою лише посадою.

Лідерство означає відповідальність

Варто чітко засвоїти такі прості істини.

- Потрібно більше зважати на об'єктивні обставини, а не на думки інших.
- Належить зосереджуватися на кінцевих результатах роботи, а не на тимчасових успіхах та поразках.

- Лідер має звертати більше уваги на виконання роботи, а не на похвалу чи докір і не на особисті емоції.
- Треба бути готовим взяти на себе відповідальність не лише за успіх, а й за поразку.
- Взяти на себе відповідальність означає перебрати на себе обов'язок знаходити вихід навіть тоді, коли всі кажуть, що ситуація безвихідна.

Не словом, а ділом

- Бути лідером означає діяти, а не просто мати гарні ідеї.
- Справжній лідер не витрачає занадто багато енергії на планування: він потребує багато сил для того, щоб виконати те, що запланував.
- Дії спонукають до творчої активності.
- Майже кожна дія краща за тривалу бездіяльність, зумовлену невизначеністю.

Лідерство – це праця для добра справи

- Лідерство потрібно сприймати лише як роботу, за своєю суттю – таку саму, як усі інші.
- Бути лідером означає передусім надавати послуги, а не отримувати їх.
- Такі риси лідера, як стриманість, правдивість та простота – важливіші за будь-які дипломи та медалі.

Лідерство – це не гра для власного «Я»

- Самозакоханість лідера раніше чи пізніше його знищить.
- Атмосфера всередині групи є відображенням Вашого психологічного стану.
- Власне «Я» може допомагати, але може й перешкоджати Вам провадити підприємницьку діяльність. За допомогою внутрішнього «ЕГО» Ви будете домагатися свого в тому разі, якщо потік своєї енергії спрямуєте на досягнення цілей вашої організації, а не всередину себе самого.

Лідер і його особисті бажання

- Справжній лідер свої особисті бажання ставить на останнє місце, а не на перше.
- За будь-яких обставин лідер мусить задавати собі питання: «Що я хотів би зробити?», «Що зараз насправді потрібне?», «Яке рішення правильне?».
- Лідер має завжди пристосовуватися до обставин, відсуваючи на задній план власні вподобання та емоції.
- Лідерство – це здатність брати до уваги бажання та почуття інших, а не ігнорувати їх задля виконання роботи. Одне з важливих завдань лідера полягає в тому, щоб дбати про інтереси інших.
- Справжній лідер ніколи не думає про власну популярність: його увага має

зосереджуватися на пошуку оптимальних рішень для добра справи.

- Мудрий лідер ніколи не піддається Впливу власних емоцій та упереджень, насамперед він дотримує принципів справедливості.

Лідерство – це інтуїція, поєднана зі здоровим глуздом

- Мудрий лідер завжди думає про те, що є, а не про те, що могло би бути.
- Справжній лідер більше зважає на те, що справді працюватиме, а не на стереотипні уявлення, в тому числі свої власні.
- Лідер віддає перевагу фактам перед думкою про те, що він сам чи хтось інший має рацію.
- Мудрий лідер переконує послуговуючись вагомими аргументами, а не використовуючи владу, яку дає йому його посада.
- Лідер має керуватися здоровим глуздом. Щоб не втрачати здорового глузду, треба постійно вчитися на власному та чужому досвіді.
- Варто одночасно послуговуватися і здоровим глуздом, і інтуїцією. Здоровий глузд допомагає перевіряти інтуїтивні припущення та відчуття. Натомість інтуїція може спонукати поглянути за межі відомого в невідоме з позицій здорового глузду.

Лідер має бути лояльним

- Сприймайте людей такими, якими вони є, а не такими, якими Ви хотіли б їх бачити.
- Сприймайте ситуацію такою, якою вона є, а не такою, якою Ви хотіли б її бачити.
- Будьте терплячими. Не забувайте: для того, щоб виробити в людей новий погляд на речі, потрібен час.
- Якщо Ви хочете, щоб Вас оточували віддані люди, будьте їм відданими.
- Щоб здобути пошану та симпатію, треба самому виявляти ці почуття.
- Перед тим як висловити своєму працівникові зауваження, переконайтеся, що він готовий сприйняти Вашу критику.

Принципи гнучкості

- Будьте готові визнавати свої помилки.
- Постійно змінюйте власне уявлення про досконалість. Досконалість людської поведінки – це риса, яка має постійно розвиватися.
- Пристосовуйте свої дії до конкретної ситуації.
- Заново розглядайте кожну наступну ситуацію.
- Не встановлюйте занадто багато правил, щоб вони не зруйнували здорову психологічну атмосферу на Вашому підприємстві.
- Навчіться сприймати чийсь погляд: вони можуть виявитися кращими за Ваші власні.

- Намагайтеся постійно відчувати душевний стан своїх працівників.

Лідер розвиває сильні сторони своєї організації

- Працюйте над вдосконаленням кращих рис Ваших працівників, а не наголошуйте на найгірших. Набагато більшого Ви досягнете тоді, коли будете підтримувати інших, а не тоді, коли недооцінюватимете їхні можливості.
- Приділяйте більше уваги сильним, а не слабким рисам своїх підлеглих.
- Спрямовуйте свою енергію переважно на тих людей, хто Вас розуміє і підтримує, а не на тих, хто схильний Вам протистояти.
- Не витрачайте надто багато сил на усунення неприємних ситуацій. Краще посилюйте позитивні сторони в діяльності Вашого підприємства. Тоді вся негативна енергія поступово розвіється сама собою.
- Не дозволяйте своїм підлеглим вдаватися до всуціль негативної критики.
- Навчіть своїх працівників самим знаходити можливі розв'язки проблеми, щоб пропонувати їх, критикуючи те чи те явище.
- Всіляко заохочуйте й підтримуйте тих підлеглих, котрі не тільки говорять, а й діють.

Побудова іміджу керівника

У демократичному суспільстві лідеру (політику, директору, керівнику) досить важко приховати небажані для нього факти біографії. На Заході найпотужнішою зброєю у боротьбі з конкурентами є різного роду скандальні викриття. Так, у Сполучених Штатах Америки, де приватне життя переведено в культ і охороняється цілим пакетом законів, публічний політик, якого обирають на ту чи іншу посаду, втрачає право закривати від виборців своє приватне життя, адже це суперечить іншому фундаментальному закону – Біллю про права, відповідно до якого громадяни мають право на весь обсяг інформації.

Імідж лідера складається із всієї сукупності особистісних рис: вигляду, манери поведінки, вміння спілкуватися з людьми. Відомий соціолог Е. Гоффманн сказав, що імідж – це мистецтво «управляти враженнями». Скільки на світі людей – стільки і іміджів. Знання того, як будуть сприймати та інтерпретувати тією чи іншою групою людей, будь-які факти, відомості, що стосуються особистості (організації), є першорядним психологічним підґрунтям управління іміджем особистості (організації).

Таким чином, імідж – це враження, яке певна особистість чи організація справляє на навколишніх людей і яке фіксується в їх свідомості у вигляді розгорнутих емоційно забарвлених думок або суджень про них. Воно виражається у репутації, авторитеті. Керівник – це дзеркало, в якому

сконцентровано все: щоб виключити найменше викривлення дзеркала (тобто забезпечити якісне створення образу керівника) вимагаються зусилля, терпіння, а інколи – ще й небувала відважність.

Управління й керівництво – це ті функції, які складно здійснювати особисто. Завдання керівника полягає у тому, щоб організувати, скоординувати роботу інших. Для керівника важливо точно усвідомлювати свої бажання і впроваджувати задумане, тоді йому будуть довіряти. Вмілий керівник – це людина, яка «роздає» роботу. Стиль його роботи – не лише вияв його ставлення до демократії і правопорядку, а й одна із суттєвих ознак його іміджу.

Успіх керівника прямо пов'язаний з утвердженням у свідомості людей віри в соціальну справедливість – категорію істинно морального змісту. Важливо, щоб люди на власному досвіді переконувались, що вона гарантує їм, що в їх колективі, в суспільстві все активніше закріплюються моральні норми.

Керівник на виду у людей. Вони звіряють його справи з тим, що відбувається на підприємстві чи в організації. До кожного керівника пред'являються підвищені вимоги щодо дотримання єдності слова і справи, у протилежному випадку він може загубити довіру колективу.

Управлінська діяльність потребує від тих, хто нею займається, постійного аналізу стану справ, творчого застосування знань і досвіду, різносторонніх спроможностей. Керівництво – це не постійне задоволення. Це постійне напруження, обумовлене труднощами роботи з людьми, безперервна душевна заклопотаність тим, щоб виправдати довіру людей. Навіть при самих широких знаннях і життєвому досвіді, при наявності таких якостей, як працелюбність, добросовісність і ін., щоб бути керівником, необхідний талант, небуденне мислення і вміння бачити в кожному працівникові його індивідуальність.

Керівник повинен бути надзвичайною особистістю. Талант керівника – це і особливий згусток навичок. Це перш за все, аналітичне мислення, розуміння людей і вміння створювати умови для розкриття їх особистісного потенціалу. Отже, в роботі над собою, над створенням власного іміджу (політика, директора чи просто людини) потрібно виділити такі етапи удосконалення себе.

1. Визначення проблеми. Це перший крок, що включає зондування та моніторинг проблеми. По суті це аналітична функція, яка, складаючи підвалини для інших напрямків процесу розв'язання проблем, з'ясовує: «Що відбувається в даний момент?».

2. Планування і програмування. Зібрана на першому етапі інформація використовується для прийняття рішень щодо програм роботи, визначення завдань. Зміст практичних кроків, стратегії і тактики комунікації: тобто на цьому етапі відбувається трансформація зібраної інформації в варіанти діяльності. Головне завдання другого етапу розв'язання проблеми полягає в

тому, щоб дати відповідь на запитання: «Виходячи з того, що ми знаємо про ситуацію, що ми повинні змінити, зробити або сказати?».

3. Дія і комунікація. Третій етап охоплює реалізацію програми дій та комунікації, спрямованої на досягнення конкретних змін у собі як складових наближення до загальної програмної мети. Головні запитання цього етапу, на які необхідно дати відповідь: «Як я маю це зробити, сказати, коли, де і як?».

4. Оцінка програми. Це останній етап процесу управління, який включає оцінку підготовки, ходу реалізації та досягнення результатів програми. По ходу реалізації програми відбувається постійне коригування курсу з врахуванням зворотної інформації про те, що спрацьовує, а що ні. Виконання програми продовжується або припиняється після з'ясування питання: «Як ідуть справи або як ми попрацювали?».

Кожний з названих етапів цієї програми розв'язання проблеми має виключне значення, та все ж перший крок в корекції власного іміджу, що розпочинається із збирання інформації та діагнозу, є особливим. Вивчення інформації, її інтерпретація виступають мотивуючими факторами та керівництвом до дії на наступних етапах. Безумовно, діагноз, планування, реалізацію та оцінку можна розмежувати лише умовно, оскільки цей процес безперервний, має циклічну природу і відбувається в умовах динамічного розвитку подій, на які потрібно постійно реагувати.

Практична вправа «По крижинах»

Завдання:

- дати змогу учасникам керувати іншою особою та відчутти на собі управління;
- розвивати вміння чітко і точно формулювати завдання;
- сприяти розвитку комунікативних навичок.

Дії тренера: об'єднати учасників групи в команди по троє осіб. Кожній команді роздати матеріал для вправи (пов'язка на очі, набір 5 кольорових аркушів паперу). Роз'яснити учасникам умови вправи: члени команди розподіляють між собою наступні ролі: Керуючого, Керованого та Помічника. Керованому зав'язують очі, а Помічник розкладає перед ним аркуші паперу («крижини»). Завдання Керуючого чітко і точно давати команди Керованому, щоб той крок за кроком пройшов по «крижинах» і не оступився. Після виконання завдання учасники міняються ролями так, щоб кожен відчув себе в ролі Керуючого і Керованого. Після завершення вправи обговорити враження від пережитих відчуттів.

Дії учасників: Члени команди розподіляють між собою наступні ролі: Керуючого, Керованого та Помічника. Згідно із вказівками тренера починають

виконання вправи. Міняються ролями і повторюють вправу. Тривалість вправи 5-7 хв. Після завершення вправи – групова дискусія на тему: обговорення власних вражень, пережитих в ролі Керівника і Керованого.

Практична вправа (обговорення афоризмів)

Хід виконання: тренер зачитує речення, що стосуються проблем лідерства і керування, учасники тренінгу по черзі висловлюють свої думки стосовно афоризмів.

Один непотрібний в першому ряді, але в другому відзначається.

Вольтер

Найкращий керівник той, в якого достатньо здорового глузду, щоб підібрати потрібних людей для виконання того, що йому потрібно, достатньо стриманості, щоб на цей час не втручатися у їхні справи.

Дж.Страуб

Підвищення - це. момент, коли найзручніше покласти на людину додаткову відповідальність.

Лі Якокка

Людина подібна дробу: в знаменнику – те, що вона про себе думає, в чисельнику – те, що вона собою представляє насправді.

Чим більший знаменник, тим менший дріб.

Л.М.Толстой

Кожен повинен брати на свої плечі працю, співрозмірну його силам, так як якщо важкість її виявиться випадково надмірною,

то він може мимоволі впасти в багно.

Данте

Інтелігента з себе вдати не можна.

Д.С. Лихачов

Секрет успішного вибору співробітників простий: потрібно знаходити людей, які самі хочуть робити те, щоб вам. хотілося від них.

Ганс Сел'є

Дивляться всі, а бачать не багато хто.

Карел Чапек

Ніхто не повинен очікувати підвищення, поки не підготує собі замісника.
Фредерік Тейлор

Поганий керівник знає, що зробити, а добрий показує, як це зробити.
Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках.
Принцип американської автомобільної компанії Дженерал Моторс.

Візитна карточка керівника - вміння повернути до себе.
Керівники поділяються не на молодих і старих, а на розумних і дурнів.
Т. Пітере, Р. Уотермен.

В будь-якій справі 80 відсотків успіху залежить від керівника, і тільки 20 відсотків – від підлеглих.
Думка одного із американських професорів менеджменту.

Не може керувати іншими той, хто не в стані керувати самим собою.
Англійське прислів'я.

Авторитет влади повинен в першу чергу опиратися на владу авторитета.
Керівник відповідає за те, щоб справи виконувались.
Він просто не може дозволити собі тягнути за собою людей,
які не бажають підтримувати основне завдання.
Ф.Уотермен.

Підведення підсумків тренінгу. Проаналізуйте теоретичні знання і практичні навички, отримані на тренінгу.

Дякуємо за участь у тренінгу!

4.5. Культура спілкування у професійному колективі

Мета тренінгу: розробка заходів з формування і розвитку у фахівців психологічної культури спілкування в організаціях для їх успішного функціонування; визначення етичних проблем та перешкод, що виникають у взаємовідносинах керівника з підлеглими; колеґ одного з іншими; розробка шляхів формування культури спілкування у колективі.

Актуальність теми. Основні тенденції розвитку економіки та суспільства у цілому потребують відповідних змін управління. За цих умов керівники повинні ставитися до культури спілкування як до інструменту своєї професійної діяльності. Навичкам спілкування можна навчитися. Для цього потрібні внутрішнє праґнення, мотивація і відповідний коефіцієнт розумових здібностей. Фахівці не тільки самі повинні піклуватися про підвищення своєї комунікативної компетентності, а й створювати в організації, де працюють, таку атмосферу, щоб і інші спілкувалися і взаємодіяли на гуманістичному рівні, тобто сприяти формуванню в ній корпоративної культури.

Цільова аудиторія: керівники установ, підприємств, менеджери структурних підрозділів, викладачі та здобувачі вищої освіти.

Тривалість тренінгу: 3 години.

Структура тренінгу

I. Вступна частина

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II. Основна частина

- Ділове спілкування. Бар'єри у спілкуванні.
- Етичні засади спілкування у колективі.
- Засоби спілкування: вербальне, невербальне, віртуальне та опосередковане спілкування.
 - Техніка ділового спілкування.
 - Професійні навички ефективного спілкування. Техніки зниження емоційної напруги у стосунках.
 - Встановлення контакту.
 - Вміння переконувати, використовувати психологічні механізми впливу.
 - Формулювання питань різного типу залежно від ситуації.
 - Вербалізація власних емоційних станів. Розпізнавання і передача емоцій при спілкуванні.
 - Підкреслення спільності, значущості.
 - Конструктивне висловлення і сприймання критики.

- Надання і отримання зворотного зв'язку.
- Контроль емоцій.
- Саморегуляція в емоційно напружених (складних) ситуаціях спілкування.

III. Заключна частина

- Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу, відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: «мозкова атака», міні-лекції, обговорення проблемних питань і групові дискусії, відпрацювання конкретних умінь і навичок у тренінгових вправах, індивідуальні вправи, робота в малих групах, творча праця, самодіагностика, анкетування, домашні завдання.

Очікувані результати

- Набуття професійних навичок ділового спілкування.
- Визначення істотних перешкод, що заважають у налагодженні комунікативних взаємовідносин з керівником та іншими працівниками.
- Оволодіння навиками здійснення комунікації відповідно до норм, які склалися у колективі з урахуванням психологічних механізмів впливу на адресата.
- Ознайомлення з техніками зниження емоційної напруги у стосунках.
- Оволодіння елементарними прийомами саморегуляції під час спілкування.
- Розробка оптимальних шляхів побудови етичних взаємовідносин в колективі.
- Обґрунтування ролі та значення етики взаємодії і спілкування для розвитку організації.

Ділове спілкування. Бар'єри у спілкуванні



Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а

також укладення контрактів, договорів, встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має певні особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єкту;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів, підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення. Питання про ефективність людського спілкування – універсальне. Бар'єри спілкування можуть бути пов'язані з характерами людей, їх прагненнями, поглядами, мовними особливостями, з манерами спілкування. І причини багатьох конфліктів, взаємних розбіжностей і невдоволення людей як в особистій, так і в професійній сферах не в останню чергу криються саме в нерозумінні прийомів ефективного спілкування, у невмінні ними користуватися. Давайте розглянемо бар'єри у спілкуванні.

Типи бар'єрів у спілкуванні.

Уникнення	Це бар'єр під час спілкування, коли спостерігається уникнення джерел впливу, відхилення від контакту з партнером, при якому взагалі спілкування стає неможливим. Визначивши партнера як небезпечного в якомусь відношенні, «чужого», людина просто уникає спілкування з ним, чи якщо зовсім ухилитися
------------------	---

	неможливо, докладає зусиль, щоб не сприйняти його повідомлення. З боку цей «захист» дуже добре помітний: людина неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, постійно знаходить привід відвернутися, використовує будь-який привід для припинення розмови.
Авторитет	Розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і відмовляє в цьому другим. Авторитетним людям виявляється повна довіра і стосовно їхньої мови контрсугестія «не працює». Зате всім іншим, кому в авторитетності відмовлено, довіри немає ніякої, і, отже, те, що вони говорять, не має ніякого значення. Таким чином, довіра і недовіра залежать не від особливостей переданої інформації, а від того, хто її подає.
Нерозуміння	Далеко не завжди є можливість визначити джерело інформації як небезпечне, чуже чи неавторитетне і в такий спосіб захиститися від небажаного впливу. Досить часто якась потенційно небезпечна для людини інформація може виходити і від людей, яким ми в цілому довіряємо (від «своїх» чи цілком авторитетних). У такому випадку захистом буде нерозуміння самого повідомлення. Будь-яке повідомлення можна не зрозуміти – за результатом це те ж саме, що не чути і не бачити.
Зовнішні бар'єри	Захист від впливу іншої людини в спілкуванні може приймати вид уникнення, заперечення авторитетності чи джерела нерозуміння. В усіх випадках результатом спрацьовування того чи іншого бар'єрного механізму буде неприйняття впливу – воно не буде сприйняте і, отже, не зробить ніякого впливу. Підставами для захисту є різні ознаки.
Внутрішні бар'єри	Внутрішні перешкоди проти інформації, що загрожує сильній перебудові всіх уявлень людини, її поведінки.

Етичні засади спілкування у колективі

Поєднуючи культуру дисципліни з етикою підприємництва,

Ви отримуєте магію видатних результатів

Джим Коллінз

Є деякі рекомендації про те, як керівникові формувати моральну культуру в організації:

- 1) знайти лідера й орієнтуватися на його кращі якості;

2) у своїх діях виходити з тих цінностей, що вже склалися в організації;

3) заручитися підтримкою генерального директора, власника або ради директорів;

4) створити кодекс поведінки, взаємовідносин та спілкування між працівниками, між працівниками та клієнтами і партнерами по бізнесу;

5) активно сприяти поширенню інформації про норми та принципи, проголошені в кодексі, серед працівників; заявляти про те, що організація керується у своїх діях прийнятим кодексом і має програму здійснення викладених у ньому принципів на практиці;

6) зробити так, щоб кодекс працював; будувати систему оцінки персоналу на всіх рівнях на основі принципів, викладених у кодексі;

7) особистим прикладом показувати повагу до прийнятого кодексу.

За своїм професійним обов'язком керівник повинен докладати зусиль до формування етичних норм поведінки, взаємодії та спілкування в організації. А для цього сам повинен сповідувати цим нормам, мати високі етичні якості та дотримуватися того, що називаємо моральною культурою.

Для того, щоб відповідати подібним вимогам, керівник повинен виховувати у собі:

- у сфері професійної етики: повагу до закону, порядність, чесність, прагнення до співробітництва, компетентність;

- у сфері ділової етики: вірність слову, відповідальність і наполегливість у виконанні зобов'язань за підписаними угодами, дотримання правил ринкових відносин;

- у сфері особистої етики: тактовність, справедливість, повагу до партнерів, контрагентів і конкурентів;

- у взаєминах з іншими: дотримуватися Золотого правила моралі.

У процесі спільної діяльності, у діловому спілкуванні беруть участь усі люди. Кожна людина є особистістю з притаманними їй позитивними та негативними рисами, життєвою позицією та моральними цінностями. Дотримання загальнолюдських моральних норм і правил має винятково велике значення для ефективного спілкування і досягнення взаєморозуміння між людьми. Видатний німецький учений-філософ Л. Фейєрбах писав, що людська сутність виявляється лише в спілкуванні, в єдності людини з людиною, в єдності, що спирається тільки на реальні відмінності між Я та Ти.

Засоби спілкування

Вербальне спілкування

Це засіб, пов'язаний з використанням мови. Іншими словами, мовленнєве спілкування – це комунікативний акт. За допомогою мовлення передаються

інформація, думки, почуття. Культура мовленнєвого спілкування охоплює дві складові: культуру говоріння та культуру слухання. Про одну людину кажуть, що вона говорить, як співає, про іншу – що вона вмє не тільки слухати, а й чути. Кажуть, що природа дала людині два вуха й один язик, тим самим визначивши, що треба більше слухати, аніж говорити. Слухати – це означає адекватно сприймати повідомлення, аналізувати стан співрозмовника та причини, чому він так каже.

Спеціалісти наголошують на тому, що активному слуханню слід вчитися так само, як вчать писати та читати. Американський психолог І. Атватер дає поради щодо ефективного слухання співрозмовника, серед них такі:

- покажіть співрозмовнику своїми діями, що Вам цікаво його слухати;
- дайте йому час, щоб він повністю зміг висловити свою думку;
- під час говоріння співрозмовника, кивком голови чи іншим жестом (можна і словом) покажіть свою зацікавленість у тому, що він говорить;
- намагайтеся зрозуміти справжній підтекст сказаного;
- повторіть основні думки, висловлені співрозмовником, для того щоб показати, що Ви його правильно зрозуміли;
- не робіть поспішних висновків.

Найбільш поширеною помилкою у людей, що ще не мають досвіду ділового спілкування, є прагнення говорити самим якомога більше. Але досвідчені фахівці виходять з того, що треба давати можливість іншому говорити, і він сам скаже про те, що його хвилює. Культура слухання має не менше значення, ніж культура говоріння. Невміння слухати нерідко є основною причиною неефективного спілкування, непорозумінь і навіть конфліктів.

Ефективність використання вербального засобу спілкування залежить від таких факторів:

- ситуативних – певна ситуація може сприяти чи заважати вербальному впливу і сприйняттю інформації;
- суб'єктивних: психологічний стан співрозмовників може збігатися, а може й ні; емоційне сприйняття співрозмовника накладається на висловлену ним інформацію; певні наявні умови відволікають від сприйняття інформації і заважають її впливу; може мати місце неоднаковий рівень поінформованості співрозмовників або різний інтелектуальний рівень; результати спілкування можуть не збігатися з очікуваннями співрозмовників;
- недоліків мовлення та мови; поганої дикції; відсутності логіки у висловлюваннях; неточної передачі інформації.

Готуючись до спілкування з важливих питань із підлеглим, клієнтом або партнером і намагаючись вплинути на нього, керівнику варто пам'ятати, що

його здібності грамотно говорити та уважно слухати тісно пов'язані не тільки з результатами конкретного акту спілкування, але й з успіхом у роботі.

Віртуальне спілкування

Це спілкування з віртуальним співрозмовником у віртуальному просторі за допомогою електронних засобів.

Спілкування в Інтернеті має певні особливості, а саме:

1) спілкування, опосередковане комп'ютером, відбувається анонімно. Коли хто-небудь надсилає повідомлення в Інтернет, його можуть читати всі і відповідати на нього. Можна приєднатися до чужої розмови, а можна розпочати свою;

2) втрачають своє значення невербальні засоби спілкування. Фізична відсутність учасників взаємодії призводить до того, що справжні почуття можуть приховуватися або подаються зовсім не ті, які людина у цей момент відчуває. Тому в Інтернеті легше вести серйозну розмову; можна спілкуватися з тією людиною, яка б при зустрічі могла не сподобатися, скажімо, через зовнішність; люди рідше ображаються. Можна говорити з людьми незалежно від їх віку, статі, статусу тощо. Тобто в Інтернеті внаслідок фізичної відсутності партнерів по комунікації зникає ціла низка бар'єрів, які заважають взаємодії;

3) спілкуючись в Інтернеті, можна створювати будь-який образ, виглядати ким завгодно, бо немає обмежень, характерних для матеріального світу.

Невербальне спілкування

Це різні рухи тіла (жести, міміка, пантоміміка), інші засоби зовнішньої несловесної передачі емоційних станів людини (наприклад, почервоніння, збліднення, зміна ритму дихання та ін.), які також є засобами обміну інформації між людьми. Іноді кажуть про невербальну поведінку людини. При цьому йдеться про форми її поведінкової активності, які не є пов'язаною з мовою, але виконують комунікативну функцію (наприклад, розміщення людини у просторі, манери тримати якісь предмети тощо). Психологами встановлено, що у процесі взаємодії до 80 % комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів. Становлення співрозмовником ділового контакту залежить часто не стільки від того, що він говорить, скільки від того, як він тримається. Тому велике значення мають сигнали, які посилає наше тіло, і їх треба знати.

Слід зауважити, що невербальна комунікація залежить також від типу ділової культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові у всіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, які прийняті лише однією нацією.

Невербальні засоби мають своєрідну класифікацію. Вчені розглядають 16 невербальних засобів спілкування – це рухи тіла, жести (рухи рук, ніг),

просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та направленість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і не пов'язані з нею), тактильні засоби (потиск руки, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери (наприклад, тримати сигарету) та ін. Це представлено у таблиці.

Класифікація	Склад	Приклад
Кінетика, або оптико-кінетична система	жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, а також погляди.	Якщо один співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що підлеглий прилаштовується під свого начальника. Якщо співрозмовник нахилив голову трохи вбік, це означає, що у нього прокинувся інтерес до предмета розмови. Якщо ж він нахилив голову вниз, то це означає, що він ставиться до розмови негативно, навіть осуджуючи. Діловий погляд – це, коли дивитися на лоб трохи вище від очей співрозмовника.
Таксика	потиск руки, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка.	Багато про характер людини говорить потиск руки, який може бути міцним, в'ялим, ніжним, довгим та ін. Потиск руки повинен бути коротким і досить енергійним – це традиційно чоловічий засіб вітання. Ділові жінки теж нині вітаються таким чином, хоча у деяких країнах їм при зустрічі цілують руку.
Праксодика та екстралінгвістика	голос та його вокалізація, інтонація, гучність, темп, тембр, тональність, а також вкраплення у голос – сміх, плач, покашлювання, дикція тощо.	Високий тембр голосу стомлює і дратує. Не бажано говорити дуже швидко, також і дуже повільно. Спеціалісти вважають, що середній темп мовлення повинен становити 100 – 120 слів на хвилину.

Проксеміка або система організації простору і часу спілкування	зони спілкування	<i>Інтимна зона (15–45 см) – спілкування з близькими, батьками, родичами. Особиста зона (46–120 см) – відстань спілкування з друзями і однодумцями. Зона соціального спілкування (1,2–2,0 м) – відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі. Формальна зона (2,0 – 3,6 м) – ділові переговори, візити до вищих чиновників. Загальнодоступна або публічна зона (більше 3,6 м) спілкування з великою групою людей.</i>
---	------------------	---

Правила мережевого етикету:

1) пам'ятайте, що Ви розмовляєте з людиною. Не робіть іншим те, чого не хочете отримати від них самі. Поставте себе на місце людини, з якою розмовляєте. Відстоюйте свої погляди, але не ображайте тих, хто навколо Вас. Не забувайте про головний принцип мережевого етикету: повсюдно в мережі знаходяться реальні люди. Будьте терплячі й чемні. Не вживайте ненормативну лексику, не йдіть на конфлікт заради самого конфлікту;

2) дотримуйтесь тих самих стандартів поведінки, що й у реальному житті. Люди інколи забувають про те, що «за екраном» знаходиться жива людина, і вважають, що в мережі правила поведінки не такі самі, як у звичайному житті;

3) пам'ятайте, що Ви перебуваєте у віртуальному просторі. Якщо Ви вирішили втрутитися в якусь дискусію, то можете зашкодити іншим. Опинившись у новій ділянці віртуального простору, спочатку озирніться. Витратьте час на вивчення обстановки, «послухайте», як і про що говорять люди. Тільки після цього приєднуйтесь до розмови;

4) поважайте час і можливості інших. Коли Ви відправляєте електронну пошту або повідомлення, то фактично претендуєте на чужий час. І тоді Ви відповідаєте за те, щоб адресат не витратив цей час даремно. Перш, ніж Ви відправите людині свій лист, поміркуйте, чи він справді потрібен їй. Якщо ж Ви вагаєтесь, поміркуйте двічі, перш ніж відправити повідомлення;

5) зберігайте особистість. У мережі (наприклад, у конференціях) Ви можете зустрітися з тими, кого ніколи б не зустріли в реальному житті, і ніхто не засудить Вас за колір шкіри, очі, волосся, за вашу вагу, вік або манеру одягатися. Однак Вас будуть оцінювати з точки зору того, як Ви пишете. Таким чином, правила граматики відіграють важливу роль. Крім того, переконайтесь, що Ваші послання зрозумілі й логічно витримані;

б) допомагайте іншим там, де Ви це можете зробити. Задавайте запитання, спілкуючись у віртуальному просторі. Чому це ефективно? Тому що Ваші запитання читатимуть багато людей, і хтось знає на них відповідь. І навіть якщо кваліфіковано дадуть відповідь тільки декілька чоловік, загальний обсяг знань у мережі збільшиться. Обмін досвідом в Інтернеті – захоплююче заняття;

7) не втручайтеся в конфлікти й не спонукайте їх. Мережевий етикет проти злісних послань, якими іноді обмінюються окремі учасник дискусії;

8) не зловживайте своїми можливостями. Деякі люди у віртуальному просторі почувають себе професіоналами. Маючи більш повні і глибокі знання або повноваження, вони автоматично одержують перевагу. Однак це зовсім не означає, що такою перевагою можна користуватися;

9) навчіться вибачати іншим їхні помилки. Коли хтось припускається помилки – будь це помилка в слові, безглузде запитання або невиправдано довга відповідь, – будьте до нього поблажливі. Якщо у Вас гарні манери, це ще не означає, що Ви маєте право нав'язувати їх усім іншим. Якщо ж Ви вирішили звернути увагу користувача на припущену помилку, зробіть це коректно й краще в приватному листі;

10) поважайте право на приватне листування, не читайте чужі листи.

Опосередковане спілкування

Найчастіше люди спілкуються один з одним безпосередньо. При цьому вони використовують мову і мовлення або жести і міміку, а останнім часом комп'ютерні технології. Проте люди для передачі думок, уявлень, переживань можуть використовувати листи, малюнки, книжки або якісь інші предмети. При цьому не мають значення відстань або час. Таке спілкування називають непрямим, або опосередкованим.

Однією з найважливіших форм опосередкованого ділового спілкування є листування. Майже все те, що є предметом усного спілкування з іншою людиною, можна викласти на папері. Проте при цьому слід пам'ятати, що в усній формі невдало висловлене слово може бути не дуже помітним, а у письмовій – воно акцентуватиме на собі увагу й може викликати образ. Вимоги до складання ділових листів викладено в підручниках з ділової української мови.

Менеджеру, який хоче діяти успішно, готуючись до першої зустрічі, слід до дрібниць продумувати і свій зовнішній вигляд, і перші фрази, і жести та міміку, і розміщення у просторі. На перебіг спілкування можуть позитивно чи негативно вплинути і квіти на столі, і колір та розмір шрифту візитки, і спідничка секретарки і багато іншого.

Техніка ділового спілкування

Спілкуючись, люди виявляють різні стереотипи поведінки, які називають моделлю спілкування. Давайте розглянемо їх детальніше. (Див. таблицю)

Модель	Характеристика особи
«Монблан» (диктаторська модель)	Відчуженість від співрозмовника; уявлення про всіх людей як про сіру масу; створення великої дистанції між собою та іншими; зверхність, підкреслення свого соціального статусу або віку; використання спілкування в основному для отримання або передачі інформації.
«Китайська стіна» (неконтактна модель)	Небажання співпрацювати; велика психологічна дистанція; відсутність зворотного зв'язку.
«Тетеря» (гіпореклексивна модель)	Зосередженість на собі. Така людина слухає лише саму себе; у неї відсутні реакції на співрозмовників; вона не вміє вести діалог.
«Гамлет» (гіпеклексивна модель)	Важливим є те, як її сприймають співрозмовники; вона виявляє недовірливість, образливість, нерідко неадекватно реагує на інших.
«Робот» (негнучке реагування)	Не вміє вести діалог, не сприймає зміни ситуації та настрою співрозмовника; зворотний зв'язок її не цікавить. При цьому характерними є жорстка логіка, спілкування за раніше складеною програмою.
«Я – сам» (авторитарна)	Домінує у розмові, не бажає слухати інших, ставиться до них зверхньо, зворотні зв'язки для неї мають слабе значення.
«Локатор» (диференційна увага)	Орієнтування не на всіх співрозмовників, а лише на їх частину (друзів або ворогів), виділення так званих улюбленців.
«Спілка» (активна взаємодія)	Вміння вести діалог, уважне слухання інших, підтримання мажорного настрою у співрозмовників, намагання приймати рішення спільними зусиллями; наявність прямих і зворотних зв'язків.

Кожний з нас хоч і є унікальною особистістю, але набір моделей, стереотипів спілкування має невеликий. Звичайно, використовуються дві-три моделі. З них найбільш ефективною є модель «Спілка». Інші моделі будуються на механізмах психологічного захисту і фахівцю не слід їх використовувати, оскільки спілкування не буде ефективним.

Професійні навички ефективного спілкування

Кожен може зробити те, чого він справді прагне.

Ми спроможні на більші справи, ніж думаємо.

Норман Вінсент Пил

Протягом робочого дня фахівцю, звичайно, доводиться взаємодіяти з різними людьми і використовувати для цього спілкування як розмовне, так і письмове. І того, щоб ця взаємодія була ефективною, варто визначити найбільш використовувані форми ділового спілкування і методи формування ефективності цієї взаємодії. Це представлено у наступній таблиці.

Форма спілкування	Характеристика	Поради
Ділова бесіда	Спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження для встановлення ділових взаємовідносин, вирішення ділових проблем або вироблення конструктивного підходу до них.	Обрати найбільш вдалі момент і місце для проведення бесіди і тільки після цього домовлятися про зустріч; з'ясувати все про співрозмовника, зокрема, його ставлення до ініціатора бесіди, та про рівень його моральної культури; зібрати і систематизувати змістовну інформацію, необхідну для розмови; визначити мету, стратегію та тактику проведення бесіди, скласти план розмови, виділити базові слова, ключові речення; уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та можливий перебіг бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її результат; створити відповідну атмосферу довіри, щоб повернути до себе співрозмовника

Ділова розмова по телефону	<p>Є обмеженою у часі: 3-5 хвилин, найбільш зручно телефонувати у робочі дні між 9.30-12.30 та з 15.00-20.30 годин.</p>	<p>Етичні вимоги до спілкування телефоном:</p> <p>якщо там, куди Ви зателефонували, Вас не знають, то треба представитися і повідомити, з якого питання відбудеться розмова;</p> <p>будьте доброзичливим, тактовним і стриманим, навіть якщо розмова стає вельми неприємною для Вас;</p> <p>пам'ятайте, що по телефону звучання голосу дещо спотворюється, тому Ваша артикуляція повинна бути чіткою, темп мовлення – рівним, тон – спокійним;</p> <p>не кладіть несподівано слухавку, навіть якщо розмова є для Вас нецікавою, завжди закінчує розмову той, хто телефонує;</p> <p>завершуючи розмову, необхідно попрощатися.</p>
Нарада	<p>Один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя.</p>	<p>Оптимальна кількість учасників наради – 10-12 осіб. Якщо людей мало, а отже, буде менше різних поглядів на проблему, відповідно і користі від такої наради буде мало. Якщо учасників понад 20 осіб, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп. Позитивний ефект від наради буде досягнутий лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути значущою для всіх присутніх.</p>

Збори	Проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість.	Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від проведення їх. Підготовкою до зборів, звичайно, займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті. Спеціалісти рекомендують приблизно 10-12 % загального часу, відведеного для доповіді, присвятити вступу, 4-5% – висновкам, а решту – основній частині. Збори будуть ефективними, а ця форма колективного обговорення проблем популярною, якщо через деякий час учасникам буде доведено інформацію про виконання прийнятого рішення.
Конференція	Мета конференції полягає в тому, щоб довести запропоновану ідею до необхідності відповідних змін, виробити загальний погляд на майбутнє, накреслити перші кроки до реалізації змін і сприяти активній участі присутніх у їх проведенні.	При хорошій підготовці та організації проведення учасники конференції починають розглядати певні зміни, про які йшлося під час обговорення, як необхідну частину своєї повсякденної діяльності. Завдяки спільному і зацікавленому обговоренню порушеної проблеми, краще розуміються кроки, які слід зробити для підтримки накресленої стратегії перетворень.

<p>Переговори</p>	<p>Це обмін думками, який, як правило, ведеться представниками двох або більше сторін з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях, за різною кількістю учасників, можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер.</p>	<p>Практика ведення переговорів свідчить, що на їх результативність великий вплив має психологічна атмосфера. Для цього не слід ігнорувати такі правила:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) не говорити голосно (бо партнер подумає, що Ви йому нав'язуєте свою думку) або тихо (партнер не буде впевненим у тому, що добре Вас почув), швидко (партнеру хочеться розібратися в почутому і сформулювати свою думку) або повільно (партнерові може здатися, що Ви просто гасте час); 2) серед учасників переговорів знайдіть «ключову фігуру», бо від неї залежатиме вирішення питання (це може бути навіть не керівник, а провідний спеціаліст, до думки якого прислухаються); 3) покажіть, що в організації, яку Ви представляєте, панують спокій та взаємоповага. Ні в якому разі не слід у присутності учасників переговорів робити зауваження своїм підлеглим, вказувати на їхні помилки; 4) бажано за наявності «гострих кутів» під час обговорення не вживати слова та вирази, що передають твердість Вашого підходу, наприклад: «безумовно», «тільки так» та ін. Краще їх замінити на такі: «мені здається», «може, це буде такий варіант» та ін.
--------------------------	--	---

Є кілька загальновизнаних прийомів, які допомагають встановити контакт із співрозмовником і повернути його інтерес до себе:

- прийом «ім'я людини як найкраща мелодія для неї»;
- прийом «дзеркало ставлення»: щирість, посмішка, виявлення поваги та ін.;
- використання компліментів співрозмовнику на тлі анти-компліменту собі;

- прийом «уважного і терплячого слухача»;
- прийом «інтерес до особистого життя співрозмовника, його проблем, почуттів та переживань».

Техніки зниження емоційної напруги у стосунках

Знижують напругу	Підвищують напругу
1. Підкреслення спільності з партнером (схожість інтересів, думок, особистісних рис тощо)	1. Підкреслення відмінностей між собою та партнером
2. Вербалізація емоційного стану: а) власного, б) партнера.	2. Ігнорування емоційного стану: а) власного, б) партнера.
3. Вияв інтересу до проблем партнера.	3. Демонстрація відсутності зацікавленості в проблемі партнера.
4. Надання партнеру можливості висловитись.	4. Переривання партнера.
5. Підкреслення значущості партнера, важливості його думки для вас.	5. Приниження партнера, негативна оцінка особистості партнера, применшення внеску партнера в загальну справу і перебільшення власного внеску.
6. У разі власної неправоти – її визнання.	6. Зволікання з визнанням власної неправоти або її заперечення.
7. Пропозиція конкретного виходу з ситуації, що склалася.	7. Пошук винних і звинувачення партнера.
8. Звернення до фактів.	8. Перехід на «особистості»
9. Спокійний впевнений тип мовлення.	9. Різке прискорення темпу мовлення.
10. Підтримання оптимальної дистанції.	10. Уникнення просторової близькості і контакту очей.

Вміння переконувати, використовувати психологічні механізми впливу

Учені, які працюють у галузі соціальної психології, приділяють велику увагу переконанням, зміні і сталості поглядів. Вони встановили, що на дієвість аргументів під час переконання впливають три чинники: характер джерела інформації, тобто того, хто переконує; характер самої справи, тобто переконливістю того, про що йдеться та характер групи, тобто її склад і погляди.

Спеціалісти з менеджменту зазначають, що вплив – це будь-яка поведінка одного індивіду, яка вносить зміни в поведінку, взаємовідносини, почуття тощо, іншого індивіда. Будь-який вплив здійснюється з метою формування,

закріплення або зміни установок, поглядів, взаємин, почуттів або дій. У спілкуванні, в тому числі й діловому, маємо справу з різними видами впливу. Можна розглядати індивідуальний вплив двох суб'єктів один на одного, лідера та будь-якого члена групи на інших, а також спільний вплив групи на підгрупи, лідера та групи разом на окремих її членів.

Для ефективної взаємодії з колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами треба знати психологічні механізми впливу на людей і вміти користуватися ними. До групи психологічних способів впливу відносять навіювання, психічне зараження, наслідування. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме.

Механізм	Характеристика
<p>Навіювання – це цілеспрямований вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок та волі.</p>	<p>Процес навіювання ґрунтується на впливі словом, який умисно перебудовує щось у діяльності і скерований на підвищення результативності дій. Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується сприйняття інформації, що містить готовий висновок. Використовуючи отриману інформацію, людина, на яку впливають, має дійти сама необхідного висновку.</p>
<p>Психічне зараження - пряма, безпосередня і, як правило, неусвідомлена передача від однієї людини до іншої певних думок, переживань, образів.</p>	<p>Це спосіб, при якому передається емоційний стан від однієї людини до іншої на несвідомому рівні. Внаслідок такого впливу людина швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово посилюється емоційний вплив за рахунок його «відбиття» від багатьох людей. У таких ситуаціях люди несвідомо йдуть за іншими, наслідуючи їх поведінку.</p>
<p>Наслідування - особлива форма поведінки людини, яка полягає у відтворенні нею дій інших осіб на свідомому чи несвідомому рівні.</p>	<p>Процес наслідування – повторення взірця або прикладу – заснований на імітації якихось зовнішніх виявів рухів, дій, поведінки інших людей, що характеризуються певною емоційною корисністю, значущістю. Наслідування може бути результатом власної ініціативи або впливу інших людей, які розраховують на це й стимулюють певну поведінку різними засобами.</p>

<p>Переконання - це такий спосіб, за якого людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформулювати в неї нові установки.</p>	<p>Воно ґрунтується на тому, щоб за допомогою логічного обґрунтування домогтися згоди від людини, яка приймає інформацію. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, якщо звернення до інших супроводжується емоціями.</p>
---	---

Якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допоможуть ні логіка, ні аргументація, ні інформація, ні інші заходи. А тому, аби переконати іншого, спочатку слід досягти того, щоб людина захотіла вислухати уважно й осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба виокремити те спільне, що об'єднує обох, і встановити психологічний контакт. Потім доцільно разом проаналізувати всі аргументи обох співрозмовників і дійти спільного висновку, згоди.

Формулювання питань різного типу залежно від ситуації

У результаті досліджень встановлено: якщо всю задуману людиною інформацію прийняти за 100%, то словесної форми набирає лише 90% цієї інформації, а висловлює людина 80% задуманої інформації. Водночас інша людина вислуховує тільки 70% цієї інформації, а розуміє 60%. Тому під час спілкування варто перевіряти ефективність передавання інформації та її розуміння. А це можна зробити за допомогою запитань.

Добре відпрацьована техніка постановки питань допомагає налаштуватися на ситуацію і ефективно спрямовувати розмову.

Роль запитань у спілкуванні: спрямовують бесіду; залучають співрозмовника до розмови, спонукають до діалогу; збільшують можливості розуміння співрозмовника; допомагають завоювати довіру і підтримувати розмову; прояснюють ситуацію; створюють сприятливий клімат для розмови; дають можливість перефразувати конфліктогенні вислови в позитивні твердження.

Вербалізація власних емоційних станів. Розпізнавання і передача емоцій при спілкуванні

Йдеться про вміння сказати те, що Ви думаєте або відчуваєте щодо обговорюваного питання, ситуації. Почуття, які переживаємо, є нашою власністю і саме ми несемо за них відповідальність. Варто навчитися усвідомлювати, переживати, виражати почуття.

Перевірка Ваших вражень щодо того, як себе почувають інші, є важливим комунікативним вмінням. Перед тим як реагувати на почуття людини, варто впевнитися в тому, що Ви насправді розумієте, що інша особа відчуває.

Найкращим способом перевірити, чи точно Ви розумієте емоційний стан іншої людини, є перевірка сприйняття, що складається з трьох частин:

1. Ви описуєте те, що думаєте про почуття іншої людини в ході розмови («Мені здається, що ...»).
2. Ви уточнюєте у співрозмовника правильність розуміння його почуттів («Я хочу зрозуміти твої почуття, чи ти саме так відчуваєш, як мені здається»).
3. Ви утримуєтесь від оцінки, схвалення чи несхвалення почуттів співрозмовника.

Вербалізація почуттів виконує подвійну роль. З одного боку, інформує партнера про почуття, а з іншого допомагає регулювати власний емоційний стан. Вербалізація почуття – це звільнення від нього. Тобто, емоційний стан втрачає свою інтенсивність і владу над людиною, якщо про нього сказати.

Отже, переживати емоції і виражати їх іншій особі – це необхідна складова ефективного спілкування та нормального психологічного самопочуття.

Підкреслення спільності, значущості

Підкреслення спільності з партнером повинне бути релевантним (доречним), таким, що відноситься до ділової, професійної або особової, персоніфікованої зони партнера. Якщо підкреслення спільності з партнером пов'язане з виділенням особових рис, то ці риси повинні сприйматися як його переваги. Прикладом вербалізації спільності з партнером може служити вислів: «Нам з Вами, як творчим людям, властиві винахідливість і пошук нестандартних рішень ділової проблеми».

Конструктивне висловлювання і сприймання критики

Людині потрібні міцні вуха, щоб вислухати вільне судження про себе.

Монтень

Як реагувати на справедливу критику:

- Погодьтеся з критикою на свою адресу. Якщо Ви неправі, визнайте це.
- Вибачтеся за допущені помилки.
- Подякуйте за критику і можливість виправити ситуацію.
- Запропонуйте вихід із ситуації.
- Здійсніть задумане. Помилки дають можливість вчитися і вдосконалюватися.

Як реагувати на несправедливу критику. Техніка «відкритих дверей»:

Подивіться на ситуацію збоку. Зніміть емоційне напруження і зберігайте присутність духу.

Зосередьтеся на критиці. Сприймайте нападки на Вас вибірково. Пам'ятайте, що людина, яка знаходить час для критики, піклується про Вас. Вислухайте уважно і розпитайте, використовуючи правила активного слухання для кращого розуміння, прийом конкретизації.

- «Що Ви конкретно маєте на увазі?»
- «В чому конкретно Ви бачите помилку?»

Переконайтеся, що Ви все правильно зрозуміли. Якою б не була критика, дайте зрозуміти співрозмовнику, що його слова почуті. Головне показати, що Ви розумієте партнера, але маєте право на власну точку зору, яка може бути іншою.

Знайдіть у критиці цінність для себе. Спробуйте розібратись, що в критиці є об'єктивним і вірним. Зосередьте свою увагу на тому, що несе в собі «раціональне зерно». Техніка «відкритих дверей» передбачає реакцію лише на реальні факти.

Дайте оцінку почутому. Погодьтеся з усім, що справедливо і правдоподібно. Визначте, чи є необхідність вносити якісь зміни і якщо так, які саме.

Подякуйте людині за пораду і скористайтесь її допомогою, якщо це необхідно. Критика – це можливість покращити себе, свою діяльність.

Культура висловлення критики

Передусім подумайте про те, з якою метою Ви хочете висловити критику і чи потрібно це робити саме зараз.

- *Виберіть зручне місце і час для критики.* Знайдіть можливість висловити людині Ваші критичні зауваження наодинці. Перед початком налаштуйте себе на спокійну розмову. Найгірший критик той, хто насправді злий.

- *Почніть з позитивних досягнень, які викликають у Вас захоплення і схвалення, якщо є можливість.* Наприклад, Ви можете сказати спочатку: «Мені дуже подобається, як Ви працюєте з клієнтами. Проте, я відчуваю, що у Вас виникають серйозні проблеми з колегами по роботі, – я маю рацію?». Прослідкуйте, щоб позитивний вступ до критики був щирим, а не «ложкою меду» перед «гіркими ліками».

- *Критичне зауваження можна висловлювати у вигляді побажань.* «Гадаю, що Вам необхідно більше уваги приділити ...»

- *Зосередьтеся на поведінці.* Коментуйте поведінку, а не особистість в цілому. Не допускається приниження особистості партнера.

• *Говоріть по суті, використовуючи факти.* Точно і конкретно скажіть, яка поведінка викликає Ваше незадоволення. При цьому уникайте узагальнень і неконкретних зауважень.

• *Дотримуйтесь теми.* Не піднімайте питань, які не відносяться до теми розмови.

• *Співчуйте.* «Я розумію, що мої слова можуть розчарувати Вас, але не можу рекомендувати Вас не підвищення, тому що...»

• *Запропонуйте варіанти виправлення ситуації.* Критика – це не тільки заперечення, але й конструктивні пропозиції, альтернативи.

• *Лишайте іншій людині свободу вибору.* Кожна людина має право прийняти критику і слідувати Вашим порадам або її відхилити. Грамотна, конструктивна критика надає людям нову інформацію про них самих.

• *Використовуйте «Я – твердження».* Сформулюйте критику в категоріях власних відчуттів, а не об'єктивної правди чи оцінок.

• *Розуміння.* Спостерігайте за тим, чи правильно Вас розуміє співрозмовник.

• *Дайте зрозуміти, що вірите у можливість виправлення ситуації.* Ви критикуєте щось таке, що на Вашу думку, може бути виправлено. Допоможіть людині зрозуміти і повірити, що вона насправді може робити все краще.

• *Закінчуйте розмову на позитивній ноті.* Як тільки Ви переконалися, що Вас почули і зрозуміли, як тільки Ви зійшлися на певних змінах, скажіть щось подібне: «Я дуже задоволений/а, що ми розуміємо один одного».

• *Зміни.* Після Вашої розмови може нічого і не змінитися. Як би професійно Ви не висловлювати критичні зауваження, завжди лишається можливість того, що Ваш співрозмовник відчує біль чи роздратування і, в результаті, зміняться Ваші стосунки.

• *Якщо зміни відбулися, відреагуйте похвалою.* Забути про ситуацію після того, як Ви висловили критичне зауваження, просто нетактовно. Якщо Ви знайшли час для критики, знайдіть його для похвали. Це природно для дружніх стосунків.

Контроль емоцій

Уникати прояву почуттів шкідливо як фізично, так і психологічно. Нехтування, стримування, придушення таких почуттів як гнів, злість, образа та ін. може спричинити порушення фізіологічних процесів в організмі. Пригнічені емоції виявляються через появу хвороб. Невиражені емоції осідають в клітинах

тіла і змінюють в них хімічні процеси. Дуже важливо дозволити почуттям бути, існувати і належним чином їх виражати.

Здатність почувати є такою ж невід'ємною складовою людського існування, як здатність думати та логічно мислити.

Кроки вираження емоцій

1. Визначте свою емоцію. Важливо точно знати, що Ви відчуваєте – гнів, розчарування, пригніченість, сум, страх, неспокій, агресію, ненависть ... Іноді людина може переживати дві та більше емоцій одночасно.

2. Візьміть на себе відповідальність за свою реакцію. Переживати конкретну емоцію – це Ваш власний вибір. Ніхто інший не може примусити Вас переживати в такий спосіб, як Ви це робите. Воля кожного промовити щось на нашу адресу, наша воля – прийняти це чи не прийняти. Ми не можемо контролювати реакції інших людей, лише власні реакції нам підвладні. Взнявши на себе відповідальність за свої реакції, емоції розвіюються.

3. Висловіть свої емоції людині, яка їх викликала, взявши відповідальність на себе за свої переживання. Можна використовувати формули вербалізації почуттів, а також «Я – повідомлення». У стосунках виникає довіра, коли люди не бояться відкривати своє серце. Потрібна рішучість для того, аби відкрити своє серце, і нічого не очікувати натомість. Закон любові – від серця до серця, а не від серця до голови, чи від голови до голови. 4. Вивільняйте негативні емоції! Звільняйте серце для любові! Переживати гнів і відпускати його, взявши на себе відповідальність за це почуття, – величезний крок в особистісному розвитку. Будьте господарем власних емоцій!

Опанувати емоції – означає звільнитися від емоційного рабства.

Вправа. Тест «Критика і Ви»

Інструкція: Виберіть одну відповідь на кожне із запропонованих питань. Після цього за допомогою ключа проаналізуйте отримані результати.

№	Запитання	Варіанти відповідей
1.	Чи вважаєте Ви критику методом викорінення недоліків в роботі окремих людей чи колективів?	а) так, я вважаю критику необхідним і нормальним елементом життєдіяльності будь-якого колективу; б) критика лише ускладнює стосунки у колективі, тому я її не визнаю; в) критика допустима, але не слід перебільшувати її роль і часто застосовувати.
2.	Як Ви ставитеся до публічної критики?	а) вважаю дієвою формою викорінення недоліків; б) думаю, що краще висловити зауваження людині

		в кабінеті, ніж публічно на людях; в) надаю перевагу «кулуарній критиці», тобто критиці «поза очі», в неслужбовій обстановці, в жартівливій формі.
3.	Чи можна, на вашу думку, критикувати керівництво?	а) так; б) не слід підривати авторитет керівника, тому публічно критикувати недопустимо в) можна, але обережно.
4.	Як Ви ставитеся до самокритики?	а) намагаюсь бути об'єктивним до себе і своєї роботи; якщо бачу недоліки, відверто визнаю їх сам, не чекаючи, поки на них вкажуть інші; б) я знаю свої недоліки, але не поспішаю себе критикувати; в) критикувати себе недоцільно, оскільки бажаючих тебе посварити завжди вистачає.
5.	Чи намагаєтесь Ви висловлювати критичні зауваження коректно і тактовно, щоб не образити людину?	а) так; б) ні, вважаю, що чим сильніша критика, тим краще; в) все залежить від самої людини: якщо вона дуже образлива – враховую це, а якщо ні – особливо не церемонюсь.
6.	Критикуючи за недоліки, чи намагаєтесь Ви вказати на позитивні моменти в діяльності людини?	а) так, здебільшого намагаюсь; б) ні, не бачу в тому необхідності; в) намагаюсь, якщо не дуже добре знаю людину, або мені відомо, що вона образиться.
7.	Чи дозудете Ви обсяг критики, намагаєтесь дотримуватися певної «міри» критики?	а) так, я намагаюсь критикувати не більш ніж за один недолік; б) ні, я висловлюю все, що на мій погляд є погано; в) намагаюсь критикувати тільки по суті, не відволікаючись на дрібниці.
8.	Вносите Ви, критикуючи іншу людину, пропозиції по виправленню становища чи обмежуєтесь тільки	а) так, я вважаю, що той, хто критикує, повинен щось запропонувати, в іншому випадку він не має права критикувати; б) ні, я думаю, що головне – вказати на недоліки і дати можливість самим їх виправити; в) навіть, якщо і важко щось запропонувати, все

	критикою недоліків?	одно не можна замовчувати недоліки.
9.	Яка Ваша перша реакція на критику?	а) намагаюсь відразу дати відповідь; б) переживаю мовчки, з образою, від відповіді намагаюсь ухилитися; в) аналізую критику, відповідати не поспішаю, але і не відмовляюсь.
10	Яка реакція на критику характерна для Вас?	а) намагаюсь визнати критику, навіть, якщо вона не зовсім об'єктивна; б) починаю критикувати критикуючого; в) оскільки критика підриває мій авторитет, я намагаюсь захиститись, виправдатись, вказавши на об'єктивні обставини тощо.
11	Чи дратує Вас критика?	а) так; б) не дуже; в) дивлячись хто і як критикує.
12	Чи з'являється у Вас почуття неприязні до людини, яка вас критикує?	а) так, завжди; б) ні, дуже рідко; в) так, якщо критика несправедлива, або висловлена в різкій, образливій формі.
13	Як в подальшому будете стосунки з людиною, яка Вас покритикувала?	а) як і раніше; б) намагаюсь «відповісти взаємністю» в зручний момент; в) деякий час намагаюсь не вступати з цією людиною в контакт.
14	Як Ви ставитеся до тих, хто сам себе критикує?	а) вважаю їх «боягузами», «підлабузниками»; б) нормально ставлюся, тут немає нічого особливого; в) даю раду не поспішати з самокритикою.
15	Чи існує кримінальна відповідальність за переслідування критикуючих?	а) так; б) ні; в) не знаю.
16	Питання - жарт: який вислів про критику Вам подобається найбільше?	а) критика - це ліки, її потрібно вміти застосовувати і приймати; б) управлінська діяльність – також творчість, тому нехай мене оцінюють ті, «кому положено, а не всяк, кому не лінь»; в) і на критику існує мода.

Ключ до тесту

Варіант відповіді	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

Інтерпретація результатів

8-18 балів. Ваше ставлення до критики скоріше негативне, ніж позитивне. Вам не подобається, коли критикують Вас, а критикуючи інших, нерідко втрачаєте почуття міри. Вам слід покращити своє ділове спілкування, розкривши свої достоїнства і переваги і не переоцінюючи себе.

19-32 бала. Ви терпляче ставитесь до критики, вважаєте її допустимою в службових стосунках. Вам вдається контролювати свою поведінку, рідко виходите «з себе». В той же час Вам відомо почуття образи, бажання «насолити» критикам, виправдати свої помилки.

33-46 бала. Ви по діловому ставитесь до критики, достатньо спокійно її сприймаєте, відверто визнаєте свої помилки. Іноді Вам прикро через критику, однак Ви не прагнете виправдатись, звинувачуючи інших. Знання своєї справи, впевненість в тому, що Ви на своєму місці, дозволяє Вам не турбуватися про особистий авторитет, а пам'ятати лише про користь спільної справи.

Вправа. Тест «Готовність до спілкування»

Інструкція: Нижче наведені пари протилежних тверджень. Прочитайте уважно кожну пару і поставте крапку навпроти числа, яке найбільш Вам підходить по шкалі від 1 до 10. З'єднайте всі крапки. Коли завершите цю роботу, підрахуйте загальну кількість набраних балів.

Я почуваюся цілком вільно, коли висловлююся на занятті або в групі	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Я ніколи сам/а не починаю говорити в групі
Коли в мене є факти, я без вагань висловлюю свою думку											Я ніколи не висловлюю своєї думки, навіть якщо впевнений/а у власній правоті
Мені подобається починати розмову з незнайомими, якщо це не загрожує небезпекою											Навіть за безпечних умов я ніколи не почну розмову з незнайомими

Я, не замислюючись, приєднаюся до неофіційного обговорення питання в групі											Моя скутість ніколи не дозволяє мені приєднатися до неофіційної бесіди без запрошення
Якщо у мене виник особистий конфлікт із співробітником, я перший/а організую обговорення суперечностей											Якщо в мене виник конфлікт із співробітником, я залишу йому вирішення проблеми
У мене досить впевненості у собі, аби звернутися до керівництва із запитанням, обговорення якого важливо для мене											Я в жодному разі не піду до керівництва з важливими для мене питаннями
Я добровільно готовий/а обговорювати з трибуни питання, запропоновані на засіданні											За будь-яких умов не зможу обговорювати з трибуни питання, запропоновані на засіданні
Мені подобається відвідувати такі зустрічі, де я нікого не знаю											Я не піду туди, де нікого не знаю
Під час бесіди завжди дивлюся людям у вічі											Я ніколи нікому не дивлюся у вічі, коли говорю
Я достатньо впевнений/а в собі аби самостійно познайомитися з кимсь											Я зовсім не впевнений/а в собі і не можу сам/а познайомитися

Інтерпретація результатів.

Якщо Ви набрали 50 або більше балів – Ви ініціатор стосунків.

Якщо Ви набрали менш ніж 50 балів – Вам потрібно проявляти більше ініціативи.

Ще раз уважно перегляньте всі пропозиції і зробіть висновки відносно напрямів, у яких Вам варто попрацювати над собою.

Дякуємо за участь у тренінгу!

4.6. Ефективне проведення підбору персоналу організації

Мета тренінгу: підвищення рівня практичної освіти учасників тренінгу щодо проведення співбесід та інтерв'ю щодо підбору фахівців до організації; опанування нових технологій з техніки підбору персоналу; вдосконалення власного алгоритму відбору кандидатів.

Актуальність теми. Співбесіда є одним з найефективніших методів діагностики. Вона дає можливість отримати до 70% інформації про кандидата та зробити правильний вибір. За допомогою спеціальних методик можна оцінити не тільки відповідність компетенцій претендента вимогам організації, а й світогляд людини, її цінності, мотиви, якими вона керується, працевлаштовуючись на нове місце праці. Не зі сказаного самим кандидатом, а з аналізу його поведінки, структури мови, змісту відповідей та результатів анкетування, тестування тощо, можна отримати більш повну картину особистості потенційного працівника компанії.

Цільова аудиторія: роботодавці, підприємці, керівники установ, підприємств та їх підрозділів, лінійні та функціональні менеджери, менеджери з персоналу, керівники відділів кадрів, здобувачі вищої освіти, викладачі.

Тривалість тренінгу: 3 години.

Структура тренінгу

I. Вступна частина

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

II. Основна частина

- Цілі співбесіди та принципи її проведення.
- Види співбесід.
- Складання профілю компетенцій.
- Правило якісного оголошення про вакансію.
- Види співбесід, інструменти для їх проведення.
- Підготовка до співбесіди: аналіз резюме, складання плану проведення.
- Спостереження – ефективний метод психологічної діагностики кандидата.
- Лінгвістичний аналіз мови кандидата.
- Оцінка достовірності інформації.
- Формування висновків після проведення співбесіди.
- Правила відмови після співбесіди.

III. Заключна частина

- Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу, відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: міні-лекції, презентації, обговорення проблемних питань, групові дискусії, індивідуальна робота, робота в складі усієї групи, «мозковий штурм», робота із завданнями в методичних матеріалах, відпрацювання конкретних умінь та навичок, ситуаційний аналіз, аналіз критичних випадків, домашні завдання.

Очікувані результати

- Підвищений рівень поінформованості щодо інструментів проведення співбесід та інтерв'ю.
- Оволодіння новими техніками проведення співбесід та інтерв'ю.
- Відпрацьовані вміння активного слухання як складової ефективної співбесіди.
- Оволодіння навичками візуальної психодіагностики кандидатів та лінгвістичного аналізу мови.
- Визначений набір професійно та психологічно важливих якостей претендента на посаду.
- Вдосконалений власний алгоритм відбору персоналу кожного учасника тренінгу.

Цілі співбесіди та принципи її проведення

В світі ефективно працюють дві системи кадрового діловодства – *американська* та *японська*. При використанні *американської системи* складається профіль вакансії, де прописуються критерії та вимоги до кандидата – професійні якості та індивідуальні риси майбутнього працівника. Роботодавець шукає людину, яка би максимально точно відповідала прописаним вимогам, тобто – ідеального кандидата. В цьому полягає складність підбору. Кандидат, не відповідаючи деяким параметрам, може мати одну-дві риси або якості, які компенсують нестачу інших. Наприклад, кандидат не має вищої освіти, але отримав потрібний для даної вакансії досвід роботи, недостатній досвід може бути компенсований вмінням швидко навчатись та гарною пам'яттю, замість курсів діловодства для секретаря – знання англійської мови та приємна зовнішність, незнання жодного реєстратора касових операцій – вміння швидко рахувати і т.д.

Для *японської системи* притаманне використання багатоступеневих адаптаційних заходів, наставництва, ведення спеціаліста, стажування. Враховуючи «багаж» кандидата, його освіту, знання, навички, вміння та бажання, йому знаходять місце на підприємстві чи організації. В Україні така система характерна для сфери освіти, медичних закладів, бюджетних організацій.

Але в будь-якому випадку особливості кандидата, перевірку біографічних даних, відповідність характеристик або компетенцій майбутнього працівника тим процесам, що протікають на підприємстві, функціональним обов'язкам, цілям та цінностям компанії, стилю керівництва, етапу розвитку організації, а також конгруентність (відповідність) кандидата, його винахідливість, стресостійкість, швидку реакцію, почуття гумору можна перевірити на очній зустрічі в приміщенні організації або поза її межами, на співбесіді.

Відповідність критеріям, наявність досвіду – ще не гарантія 100%-ої ефективності кандидата на робочому місці. Якщо кандидат виконував конкретну роботу раніше, ще не означає, що буде також виконувати і зараз. І навпаки. Резюме кандидата дає багато інформації про нього, якщо вміти читати поміж рядків. Але то все будуть гіпотези, які можна підтвердити або спростувати на співбесіді.

Отже, **цїлі зустрічі з кандидатом**, або співбесіди:

1. Знайомство з кандидатом (увага на пунктуальність, стиль одягу, вміння триматися, мова).
2. Презентація організації, розташування та умови на робочому місці.
3. Презентація кандидата.
4. Уточнення біографічних даних в резюме та експрес-огляд досвіду (можливо анкетування).
5. Перевірка компетенцій та особистісних якостей кандидата.
6. Визначення матеріальних очікувань.
7. Професійне тестування.
8. Психологічне тестування.
9. Уточнення функціональних обов'язків та специфіки співпраці.
10. Відповіді на питання кандидата.
11. Визначення подальших дій.

Основна мета зустрічі з кандидатом – отримання відповідей на питання:

- *Чи відповідає кандидат вимогам організації?*
- *Чи підходять розташування компанії, графік та умови роботи, компенсація, цїлі компанії – кандидату?*
- *Чи зуміє? Захоче? Зможе кандидат ефективно працювати в даній організації?*

Принципи проведення співбесід:

▪ Не буває поганих чи гарних кандидатів. Є спеціаліст, який підходить або не підходить на конкретну вакансію. Співбесіда повинна нагадувати підписання партнерської угоди, в даному випадку – трудової угоди, де одна сторона,

кандидат, пропонує свій час, знання, вміння; інша сторона – роботодавець, що готовий оплатити послуги партнера.

Види співбесіди

В залежності від цілей, функціональних обов'язків кандидата, методик проведення та бажання самого інтерв'юера, співбесіди бувають *структуровані* та *неструктуровані*. Структуровані співбесіди характеризуються чіткою поетапністю проведення, дають якість зворотного зв'язку.

Етапи структурованої співбесіди є такими.

1. Встановлення контакту (загальні питання, представитися один одному).
2. Розповідь про організацію, посаду (презентація від 5 до 15 хв).
3. Інтерв'ю (не менше 30 хв).
4. Питання кандидата.
5. Обговорення алгоритму подальших дій.

Бесіда повинна бути не напруженою, взаємоповага та доброзичливість допомагають «розкрити» кандидата та отримати максимум інформації про його ділові та поведінкові якості. Читання з листка або постійне писання за кандидатом сприймається як дурний тон або непрофесійність інтерв'юера.

Неструктурована співбесіда схожа на вільну бесіду, може мати місце при довготривалих переговорах, коли кандидат вже знає основну інформацію.

За формою організації співбесіди бувають:

- інтерв'ю (сам-на-сам);
- панельне інтерв'ю (групове або колегіальне);
- телефонна співбесіда (cold call);
- відеоспівбесіда (conference call).

За цілями:

- для відсіювання кандидатів;
- для відбору кандидатів.

За методиками проведення:

- біографічне (аналіз резюме, трудової книжки, анкети);
- стрес-інтерв'ю;
- інтерв'ю за компетенціями;
- інтерв'ю за метапрограмами;
- ситуаційне інтерв'ю (кейс-інтерв'ю);
- проєктивне інтерв'ю;
- ассесмент-центр;
- глибинне інтерв'ю (комплекс різних методів).

При першому контакті люди довіряють на 55% невербальним сигналам, на 38% паралінгвістичним і лише на 7% змісту Вашої промови. (А. Меграбян,

1988). У перші секунди спілкування доброзичливий вираз обличчя і усмішка набагато важливіше за те, що Ви говорите.

При встановленні контакту з незнайомою людиною важливу роль відіграє перше враження про неї. Перше враження може як сприяти, так і перешкоджати комунікативному контакту і нерідко саме воно визначає подальші відносини з цією людиною. Перше враження про людину може бути помилковим. Тому, спілкуючись з малознайомою людиною, бажано пам'ятати особливості сприймання .

Як можна розпочати ділову бесіду?

- починайте ділову бесіду з посмішки, з позитивного
- нахил голови в бік співрозмовника
- після словесного привітання витримайте паузу, дайте можливість людині відповісти і включитися у розмову
- важлива інтонація
- можна звернутися до співрозмовника за порадою
- можна використовувати метод зачіпки (яка-небудь подія, порівняння чи приклад, пов'язані з темою майбутньої бесіди)

- можна почати з постановки запитань, які торкаються предмету розмови

Є кілька загально визнаних прийомів, які допомагають встановити контакт із співрозмовником і привернути його інтерес до себе:

- прийом «ім'я людини як найкраща мелодія для неї»;
- прийом «дзеркало ставлення» — щирість, посмішка, виявлення поваги;
- прийом «уважного і терплячого слухача»;
- прийом «інтерес до особистого життя співрозмовника, його проблем, почуттів та переживань».

Складання профілю компетенцій

Профіль посади (профіль компетенцій) – це сукупність анкетних даних, індивідуально-особистісних характеристик, професійних компетенцій та досвіду.

Компетенції – це ділові та особистісні якості – ***індивідуально-особистісні або поведінкові компетенції***, або сукупність досвіду, професійних навичок та характеристик – ***професійні (технічні) компетенції***. Третя не менш важлива група компетенцій – ***корпоративні, або загальні компетенції***, які повинні бути розвинені в усіх працівників одного відділу, підрозділу, рангу тощо.

При формуванні профілю посади обов'язково враховуються особливості корпоративної культури, етап розвитку організації та специфіка роботи, яку потрібно виконувати на кожній конкретній посаді. При профілюванні посади виходимо з функцій кожної посади.

Розглянемо приклади професійних та поведінкових компетенцій.

Професійна якість	Визначення	Приклади поведінки в типових ситуаціях
Сила волі, увага до деталей	Ніколи з легкістю не відмовляється від поставленої мети; розглядає проблеми з різних точок зору. Уважний до деталей, добре підготовлений до вирішення професійних задач.	Оперативно реагує на прохання про допомогу. Концентрується на проектах, реальних труднощах і бажаннях клієнтів доти, поки проблеми не будуть вирішені. Активно співпрацює з представниками даного відділу та інших підрозділів для отримання інформації за всіма питаннями, які його цікавлять. Потрібним чином підготовлений до зустрічі з клієнтами. Завжди виконує зобов'язання.
Гнучкість мислення	Має живий активний розум, здатний одночасно вирішувати завдання на декількох рівнях. Характеризується гнучкістю та рухливістю психіки. Здатність осмислити ситуацію, використовуючи метафори та аналогії, що дозволяє співрозмовнику відстежити зв'язки між явищами.	Ставить упорядковані питання, що дозволяють дослідити ситуацію. Визначає нові способи використання існуючих ресурсів для різних цілей. Допомагає клієнтам осмислити реальні проблеми.
Здатність до діагностики. Знання соціальних тенденцій	Можливість відстежити зв'язки між явищами, що не є очевидними для оточуючих. Чітке уявлення про	Ненав'язливо робить зауваження, які дозволяють провести різницю між загальноприйнятною практикою поведінки та

	технологічні, ідеологічні та психологічні проблеми.	формальною системою. Глибинне бачення дійсності. Здатність до продуктивного синтезу отриманої інформації. Можливість проведення паралелі між ситуацією, що склалася, та такими ж випадками в минулому. Можливість робити відповідні висновки на основі власного досвіду.
Впевненість в собі	Не демонстративна, і в той же час очевидна впевненість в собі, яка викликає довіру. Можливість бути, образно говорячи, господарем долі, самотійно будувати своє майбутнє.	Розвиває здатність піти на ризикований захід у оточуючих. Знаходиться в пошуку нових складних завдань та можливостей їх вирішення.

Поведінкові (індивідуально-особистісні) компетенції

Професійна якість	Визначення	Приклади поведінки в типових ситуаціях
Уважність	Концентрація уваги на діях та процесах, контроль отриманих результатів, увага до деталей.	Контролює та впливає на процеси, які виконує. Може скорегувати дії та виправити вчасно помилки.
Посидючість	Здатність виконувати великий об'єм роботи, зосередившись на чомусь одному.	Не відволікається, коли виконує роботу, що потребує уважності.
Швидкість реакції	Здатність швидко сприймати інформацію та швидко реагувати на неї.	Рішуче діє в складних, нештатних ситуаціях.

Креативність	Активна генерація нових ідей і творчий підхід до їх виконання.	Генерація ідей. Нове втілення.
Стресостійкість	Здатність зберігати холонокровність і працездатність в умовах стресу.	Адекватне ставлення до невдач. Робота під тиском. Емоційна стійкість.

Кожну компетенцію ми повинні не тільки визначити, але й проранжувати. Критерії при цьому повинні бути чітко визначені.

Наприклад, розглянемо таку компетенцію як **відповідальність**. Кандидата, що має досвід роботи на керівній посаді, зобов'язали виконати конкретне завдання. В залежності від опису його дій рівень відповідальності можна оцінити в балах, наприклад від 1 до 3. Наприклад: *«Ми з колегами багато працювали. Я контролював процес і завжди знав, в якому стані знаходяться справи. У нас виникали деякі труднощі, але завдяки тому, що діяльність всіх учасників процесу була прозорою, помилки вчасно помічали, і їх вдавалося нам оперативно виправляти. Як результат, завдання було успішно виконано в термін.»* Зрозуміло, що кандидат повністю несе відповідальність за свої дії та за дії команди, що дозволяє оцінити дану компетенцію на 3 бали.

Завдання. Створіть опис моделі компетенції (будь-яка на вибір).

Розглянемо приклад профілю компетенцій для директора з маркетингу. Які ще компетенції можна додати?

Профіль компетенцій для директора з маркетингу

Функціональні обов'язки	Професійні (технічні) компетенції	Індивідуальні (базові) компетенції	Загальні компетенції працівників одного рангу
Формування маркетингової стратегії	Стратегічне мислення Знання маркетингових моделей Досвід роботи Знання слабких/сильних сторін продукту	Стратегічність мислення Креативність	Знання англійської мови

Управління департаментом маркетингу	Досвід роботи на керівній посаді Організаторські здібності Вміння делегувати Навички нематеріальної мотивації підлеглих	Інтроверт Лідерські якості Харизматичність Стресостійкість	Лояльність Вміння працювати в команді
Організація дослідження ринку, прогнозування ризиків	Аналітичне мислення Знання маркетингових моделей Досвід роботи Знання методик дослідження ринку Здатність до діагностики	Уважність Педантичність Акуратність Аналітичне мислення	Бажання розвиватися
Розробка концепції просування товарів (як нових, так і вже існуючих)	Знання історії бранда Знання ринку, конкурентів, цільової аудиторії Навички презентації Знання етапів продажів	Креативність Вміння переконувати Знання психології споживача	
Планування маркетингового бюджету	Фінансова грамотність Досвід роботи Наявність зв'язків в медіа-сфері	Націленість на результат Уважність Аналітичне мислення	

Завдання: Виберіть актуальну для вашої організації посаду та складіть для неї профіль компетенцій.

Існує такий **алгоритм складання профілю посади**.

1. Аналіз посади.
2. Аналіз цілей організації.
3. Аналіз організаційної структури та місцезнаходження посади в ній.
4. Аналіз карти бізнес-процесів.
5. Аналіз документів, які супроводжують роботу на даній посаді.
6. Аналіз функціональних обов'язків.
7. Рекрутинговий аналіз посади (всі «+» та «-»).
8. Характеристика безпосереднього керівника.
9. Очікувана поведінка успішного кандидата.
10. Аналіз колективу.

Правило якісного оголошення про вакансію

Таке оголошення може бути складеним за формулою з трьох дієслів:

Бути – опис кандидата, його професійних та поведінкових компетенцій.

Робити – перелік функціональних обов'язків та/або завдань.

Мати – перелік переваг та мотивацій для працівника, які пропонує організація.

На початку оголошення варто зробити невеличку презентацію компанії. З одного–двох речень кандидат може зрозуміти, що компанія надійна, стабільна, є лідером на ринку, або динамічно розвивається та робота у вас може бути перспективною, і т.п., тобто таке мета-посилання потрібне, щоб привернути увагу цікавих для нас кандидатів.

Приклад. Компанія SORENTO ELECTRONIC – лідер ринку електронної комерції і один з кращих роботодавців в Україні з високим рівнем зарплат, офіційним працевлаштуванням і одним з кращих соціальних пакетів – запрошує на роботу програмістів на посаду головного net.архітектора.

Вимоги до кандидата:

- Ступінь бакалавра за технічною спеціальністю.
- Досвід безпеки додатків, мережевої безпеки, досвід адміністрування.
- Глибокі знання додатків по забезпеченню безпеки, уразливості і навколишнього середовища.
- Досвід використання, налаштування та інтерпретації результатів підприємства під час виконання і статичного аналізу безпеки програмного забезпечення.
- Знання OWASP Top 10, KBO-25, і WASC TCv2.
- Знання IAM, бази даних або інших об'єктів інфраструктури безпеки.
- Англійська - вище середнього рівня.
- Ефективні письмові та усні навички спілкування.

- Здатність впливати на технічні та нетехнічні аудиторії.
- Можливість заробити довіру і повагу колег всередині і за межами групи з інформаційної безпеки.

- Здатність ефективно працювати в складних умовах, стресостійкість.

Основні обов'язки:

- Розробка та супровід інформаційних систем компанії.
- Документування та реструктурування наслідуваних систем.
- Встановлення стандартів та правил кодування на проектах.
- Участь у проектах по інтеграції інформаційних систем.
- Виконання code review.

Умови роботи:

- Оплачувана відпустка (28 календарних днів) і відпустка через хворобу.
- Оплата понаднормового робочого часу.
- Абонемент в спортивний клуб.
- Оплата обідів.
- Безкоштовна автостоянка.
- Трансфер автобусом від метро до офісу.
- Безкоштовні уроки англійської мови.
- Медичне страхування та страхування життя.
- Графік роботи пн-пт 11:00-20:00.

Завдання.

- 1.) Проаналізуйте вище наведені оголошення.
- 2.) Напишіть своє оголошення про вакансію на посаду, яку ви профілювали.
- 3.) Знайдіть в інтернеті приклади якісного і неякісного оголошення про вакансію.

Види співбесід, інструменти для їх проведення

Розглянемо види співбесід в залежності від інструментів їх проведення в порівняльній таблиці.

Назва методу	Опис методу	Ресурси	Результат
Біографічний метод	Аналіз кадрових даних	Анкета, автобіографія, характеристика, рекомендації, трудова книжка	Логічний висновок про вік, освіту, досвід роботи, досягнення працівника

Стресс-інтерв'ю	За допомогою спеціальних методик переводимо кандидата із зони його психологічного комфорту в свою комфортну зону для зменшення соціально бажаних відповідей та «сразкової» поведінки	Кейси з нестандартними завданнями, неочікувані, некоректні та делікатні питання, фізичний вплив, провокація кандидата	Реальна поведінка та правдиві відповіді на питання для перевірки таких компетенцій як стресостійкість, конфліктність, окремі профкомпетенції
Інтерв'ю за компетенціями	Звертаємося до минулого досвіду кандидата	Профілі посад, опитувальники, відкриті питання, формули PARLA, STAR	Цілісна картина про професійні та особистісні якості, знання та вміння працівників, та застосування їх у їхній діяльності. Об'єктивні дані про ефективність роботи кожного працівника, скритий потенціал та слабкі сторони
Інтерв'ю за мета програмами	Аналіз мови кандидата дає зв'язок між мовними та поведінковими конструкціями	Профіль LAB	Висновок про мотивацію людини, як приймає рішення, що є значимим в її житті
Ситуаційне інтерв'ю	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій	Кейси	Визначення здатності організувати і планувати, гнучкість та стиль роботи, стійкість до стресів
Проективне інтерв'ю	Загальні питання задаємо в швидкому темпі, бесіда схожа на філософську розмову, говорять перше, що спало на думку	Проективні питання	Визначення особистісних та міжособистісних характеристик: мотивація дій, кар'єрного зросту, цінності, побажання щодо колективу

Ассесмент-центр	Кандидати на певну посаду виконують завдання, які відповідають найбільш важливим компонентам професійної діяльності	Тренінги, тестування, співбесіди, рольові і ділові ігри	Психологічний портрет кожного з кандидатів, на основі якого замовник ухвалює рішення про прийом на роботу
Тестування	Виявлення темпераменту, характеру, здібностей, потреб, мотивів за допомогою спеціальних тестів з подальшою їх інтерпретацією	Тести	Соціально-психологічний портрет особистості

Аналізуючи резюме та трудову книжку згідно з **біографічним методом**, можемо сформулювати гіпотезу щодо професійних та поведінкових компетенцій кандидата, яку потім на співбесіді за допомогою різних інструментів спростуємо або підтвердимо.

Приклад. *Ольга, керівник, бізнес-тренер моб. (+380..)...*

Відомості про себе:

Рік і місце народження: 1970 р., Київ.

Сімейний стан: одружена, донька 17 років.

Освіта:

Київський Національний педагогічний університет ім. Драгоманова 2000-2003р.

Спеціальність «Психологія».

Київський Державний інститут Культури 1988-1992р.

Спеціальність «Бібліотечна справа і бібліографія».

Додаткове навчання:

Тренінг «Коучинг – новий стиль консультування і розвитку бізнесу», Варшава, березень 2017,.

Тренінг «Корпоративна культура як конкурентна перевага», Київ, травень 2019. Тренінг для тренерів « Основи тренерської майстерності» Львів, грудень 2020.

Досвід роботи та професійні навички:

2008р. - Серпень 2011р.

ТОВ Компанія Стар Юнітрейд

Керівник відділу навчання

- *Оцінка рівня розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників.*

- Планування навчальних заходів, розробка тренінгових програм під умови, цілі, завдання бізнесу.
- Проведення аудиторних та польових тренінгів.
- Організація процесу підбору та адаптації нових працівників.
- Внесення доробок в регламенти по підбору та адаптації персоналу.
- Контроль бізнес-процесів та стандартів роботи відділу продаж.
- Участь у впровадженні процедури оцінки роботи працівників (в розрізі професійних і ділових навичок у прив'язці до результатів роботи).
- Координація роботи регіональних тренерів, аудит впровадження програм навчання в регіонах.

*Мейнстрим - консалтинг (Львів), українська філія
2007 - 2008 р. р.*

Ведучий бізнес-тренер.

- Проведення тренінгів за напрямками: Менеджмент, Продажі, Оцінка персоналу, Особиста ефективність (Тайм-менеджмент, Мистецтво виступати публічно, Навички переговорів, Робота з клієнтом).
- Участь в переговорах із замовником, виявлення потреби в навчанні, презентація програм.
- Розробка та впровадження програм навчання персоналу для компаній крупного і середнього бізнесу.
- Оцінка ефективності навчання.
- Післятренінговий супровід (очні практикуми, дистанційне навчання, індивідуальні консультації).

Жовтень 2006 - жовтень 2007

Міжнародна торгово-виробнича компанія Binatonte – Побутова техніка (електроніка)

Тренінг-менеджер:

- Проведення тренінгів по техніці продажів для менеджерів і продавців роздрібних торгових мереж на території України і Польщі.
- Проведення презентацій продукції для фірм-дистриб'юторів.
- Розробка та систематична розсилка інформаційних матеріалів
- Розробка методичних матеріалів.
- Проведення навчання працівників по корпоративним, профільним видах навчання.
- Розробка та ведення документації з планування, організації та контролю навчальних заходів.
- Розробка нормативних документів по навчальному процесу.
- Підготовка звітності.

- Проведення необхідних програм навчання для підвищення кваліфікації працівників компанії.
- Оцінка ефективності навчання.

Деякі клієнти: Метро (Cash & Carry), Велика Кишеня, Електроленд, Галант Пол, Vicotex, Зростання, Європа, Каштан, Мега-Макс, Рубіжанський Картонно -Тарний Комбінат, Донецька Паливно-Енергетична компанія (ДПЕК), Cargill.

Володіння мовами:

Українська – рідна

Російська – вільно

Англійська – можу проходити інтерв'ю (закінчила школу з поглибленим вивченням англійської мови, курси англійської в British Council).

Водійське посвідчення категорії «Б»

Відмінні комунікативні навички, енергійність, орієнтованість на результат.

Професіонал.

Завдання. Проаналізуйте резюме. Які висновки можемо зробити?

Інтерв'ю за компетенціями. Компетенцій існує достатньо багато, більше 600. Але перевіряти кандидата варто на наявність 7-10 компетенцій. При цьому на кожну вакансію будуть важливі свої компетенції, де критеріями виступають вимоги посади. Під час інтерв'ю за компетенціями кандидата детально, прискіпливо і навіть інколи з пристрасстю розпитують про реальну поведінку в різних ситуаціях з минулого професійного досвіду. Потім ці поведінкові приклади спеціаліст розкладає за шкалами – компетенціями.

Наприклад, для керівника це будуть лідерство, організаторські навички, вміння мотивувати підлеглих, розподіляти обов'язки та відповідальність, а для спеціаліста – виконавчі здібності, дисциплінованість, наполегливість в досягненні результату, орієнтація на якість і т.п. Другим важливим аспектом у визначенні компетенцій є загальна політика компанії.

Розглянемо два зручних в користуванні метода – PARLA та STAR.

Метод PARLA: P (problem) – виявлення проблеми. A (action) – дія. R (result) – результат. L (learned) – висновок. A (applicable) – застосування.

Інтерв'ю починається з аналізу основного або декількох ключових досягнень кандидата на певній роботі. В основі методики лежить положення про те, що людина досягає успіху в певній діяльності завдяки найбільш вираженим компетенціям. При аналізі досягнення будуть виявлені поведінкові прояви не однієї, а відразу декількох компетенцій, тому досягнення успіху вимагає від людини максимальної напруги сил. Інтерв'юер на співбесіді просить навести додаткові приклади, що підтверджують наявність тих компетенцій, які були виявлені при аналізі одного чи кількох досягнень.

Метод STAR: S (situation) – ситуація. T (target) – мета. A (action) – дії.
R (result) – результат.

Це методика виявлення поведінкової реакції, суть якої полягає в тому, що фахівцеві в компанії задають тільки ситуаційні питання. Наприклад, не питають про наявність лідерських якостей, а просять навести приклад з його минулого досвіду, коли він був ініціатором якогось проекту, або розповісти про свою поведінку в конфліктній ситуації. Кандидат повинен розповісти про саму ситуацію (situation), описати, де він бачив вихід з цієї ситуації (target), що він зробив (action) і що з того вийшло (result). Це дозволяє прогнозувати, як людина буде діяти в аналогічній ситуації в подальшому. Методика STAR найчастіше застосовується в оцінці компетенцій кандидата.

Питання для перевірки деяких компетенцій:

ГНУЧКІСТЬ: здатність оперативно і спокійно реагувати на зміни в ситуації та приймати всі необхідні заходи.

▪ Розкажіть про час, коли у вас був складний період в трудовій діяльності. В чому полягала складність того періоду? Що ви відчували в той момент? Чи закінчився цей період?

▪ Наведіть приклад ситуації, коли вам несподівано довелося змінити напрям виконання завдання або проекту. Як ви це зробили? Чи вдалося вам вкластися у встановлені терміни?

▪ Які будуть ваші дії, коли побачите, що ситуація розвивається не за планом?

САМООРГАНІЗАЦІЯ: здатність вибудовувати пріоритети та доводити почате до кінця для досягнення бажаного результату у вказані терміни.

▪ Наведіть конкретний приклад проекту, за виконання якого ви відповідали від початку до кінця. Як ви почали роботу над цим проектом? Як ви впоралися зі змінами, які виникали в ході його реалізації? Як ви змогли забезпечити неухильне виконання проекту? Яким був результат? Які висновки ви винесли з цієї роботи?

▪ Чи були у вас такі робочі дні, коли вам не вдавалося виконати все, що було заздалегідь заплановано? Як ви вийшли з цієї ситуації? (якщо специфіка посади вимагає позаурочних робочих годин, то просто запитайте у кандидата, чи зможе кандидат виконувати цю вимогу).

Стрес-інтерв'ю – це специфічний спосіб підбору персоналу, необхідний при пошуку працівників для посад, які характеризуються високим рівнем різних видів стресів. Взагалі стрес – це психофізіологічна реакція організму на вплив стресорів (зовнішніх подразників), яка супроводжується мобілізацією захисних систем організму та психіки. Розрізняють емоційно позитивний та

емоційно негативний, короткочасний та довгостроковий, фізіологічний та психологічний стреси.

Стресори класифікуються: 1) за типом життєвих подій або типом труднощів (фінансові, службові, міжособові, пов'язані зі здоров'ям, і тому подібне), 2) за інтенсивністю (гострі, середні, помірні); 3) за величиною втрат або загроз; 4) за тривалістю (хронічні, короткострокові); 5) за мірою керованості подією (контрольовані, неконтрольовані); 6) за рівнем впливу (макро- і мікростресори).

Професійне стрес-інтерв'ю не ображає кандидата, а навпаки, допомагає зрозуміти, чи зуміє спеціаліст працювати в особливих умовах, не помилитися та не згаяти дарма час роботодавця та кандидата. На правильно спланованому стрес-інтерв'ю кандидатів завдають стресу того типу, з яким йому доведеться зіштовхуватися під час майбутньої роботи.

Порівняльна характеристика інтерв'ю та стрес-інтерв'ю в залежності від етапів їх проведення.



Інтерв'ю	Стрес-інтерв'ю
<i>Етап 1 – підготовка до співбесіди</i>	
Вивчення резюме, відбір найбільш підходящих для певної посади кандидатів	Формування сценарію проведення співбесіди, адаптування цього сценарію до особливостей вільної вакансії, вивчення резюме кандидата та складання його психологічного портрету, формування комплексу прийомів проведення стрес-інтерв'ю
<i>Етап 2 – встановлення контакту</i>	
Стандартний початок співбесіди: знайомство з кандидатом, розгляд резюме	Пояснення кандидатів умов проведення співбесіди
<i>Етап 3 – представлення підприємства, розповідь про вакантну посаду</i>	
Короткий опис специфіки діяльності підприємства та обов'язків, які	Короткий опис специфіки діяльності підприємства, аналіз відповідності

включає в себе певна посада	резюме кандидата з вимогами певної посади
<i>Етап 4 – безпосередньо інтерв'ю, запитання та відповіді</i>	
Використання стандартних запитань для виявлення загальної відповідності кандидата вільній вакансії	Використання нестандартних питань, створення специфічних умов проведення співбесіди для виявлення рівня стресостійкості кандидата та проектування його поведінки у майбутніх умовах роботи на певній посаді
<i>Етап 5 – запитання кандидата інтерв'юєру</i>	
Надання можливості кандидатові задати запитання, які його цікавлять з приводу функціонування підприємства чи особливостей праці на вакантній посаді	Створення умов, в яких кандидатові було б необхідно проявити логіку, наполегливість, інтелект, гнучкість, хитрість, для того щоб отримати можливість задати запитання інтерв'юєр
<i>Етап 6 – завершення та підбиття підсумків інтерв'ю</i>	
Інтерв'юєр робить висновок, виражає свої враження від співбесіди, прощається з кандидатом	Інтерв'юєр ставить кандидата перед фактом закінчення співбесіди, пояснює специфіку проведення такого виду інтерв'ю
<i>Етап відсутній</i>	<i>Етап 7 - зменшення негативного впливу стресу на кандидата після закінчення співбесіди (характерний лише для стрес-інтерв'ю)</i>

Таким чином, стрес-інтерв'ю, на нашу думку, доцільно визначати як специфічний метод підбору персоналу, який характеризується нестандартністю проведення співбесіди, значним розумовим та психічним навантаженням для претендентів й спрямований на визначення рівня стресостійкості, логічності мислення, швидкості реагування на зміну ситуації у кандидата. Метою стрес-інтерв'ю є створення для претендента таких стресових ситуацій, які у майбутньому матимуть місце під час його роботи на певній посаді та проаналізувати, наскільки успішно він впорався б з ними. Всю різноманітність способів проведення даного виду співбесіди можна класифікувати за різними ознаками.

1. За характером питань, які ставить рекрутер кандидату:

1.1. **Brainteaser-інтерв'ю** (дослівно від англ. *brain* – мозок, *tease* – дратувати, чіплятися, тобто інтерв'ю, що лоскоче мозок). Даний метод підбору персоналу використовується для перевірки рівня інтелектуального розвитку, логічного мислення та креативних можливостей кандидата. Питання, які задаються, спрямовані оцінити логічність міркування, креативність вирішення проблем, оригінальність мислення.

1.2. **Неочікувана розмова.** При цьому виді стрес-інтерв'ю рекрутер намагається завдяки незручним запитанням, які стосуються недоліків, помилок та особистого життя кандидата, оцінити ступінь швидкості реагування потенційного працівника на зміну ситуації, вміння виходити з незручних ситуацій, врівноваженість та холоднокрівність претендента.

1.3. **Панельне інтерв'ю** застосовується з метою отримати правдиву інформацію, оцінити різні ділові, професійні якості претендента. Проводиться комісією з представників адміністрації організації, начальника відділу, де є вакантна посада, директором чи менеджером з управління персоналом та ін.

1.4. **Розмова не про бізнес.** Основа даного методу – припущення про те, що є певна паралель між поведінкою у житті та на роботі. Тому ставляться запитання стосовно повсякденного життя, що проєктуються на робочу ситуацію, та робиться висновок.

2. За характером поведінки кандидата:

2.1. **Демонстрація неповаги.** Даний метод застосовується при необхідності перевірки стресостійкості, безконфліктності, витримки претендента та передбачає такі заходи, як: запізнення рекрутера на співбесіду на деякий час (від півгодини та більше), загублення резюме кандидата, різкі та неадекватні дії у бік претендента, вивчення рекрутером у процесі співбесіди сторонніх документів або його періодичні відповіді на телефонні дзвінки, які переривають бесіду, та інше.

2.2. **Ізоляція.** В деяких професіях важливим є вміння привернути до себе увагу, що і перевіряється за допомогою цього методу, коли рекрутер демонструє свою незацікавленість в особі кандидата.

2.3. **Монолог.** Мета цього способу – проаналізувати можливість кандидата доводити власну точку зору, відстоювати свої права до кінця та не втратити впевненості в собі й врівноваженості. У даному випадку передбачається тривале висловлювання думки рекрутера з приводу відповідності кандидатури претендента вільній вакансії.

2.4. **Перехресне опитування** – ситуація, коли співбесіду проводять два менеджери з підбору персоналу, причому один з них займає доброзичливу, а інший – агресивну позицію по відношенню до кандидата. Обидва менеджери

задають подібні запитання. Їхнє завдання – «приспати» пильність претендента та змусити чесно відповідати на запитання. Тобто цей спосіб спрямований на оцінку ступеня правдивості відповідей кандидата та його психологічної витримки.

3. За умовами, в яких проводиться інтерв'ю:

3.1. Інтерв'ю, яке налаштовує на спокійну та довірливу розмову. Даний прийом передбачає створення для кандидата комфортних умов завдяки встановленню з ним довірливих стосунків. Мета цього способу – змусити кандидата розслабитися та розповісти про якісь факти особистої біографії, про які він не хотів би говорити.

3.2. Неочікуване випробування – включає в себе створення нетипових та дискомфортних для кандидата умов проведення співбесіди (наприклад, нестійкий стілець, необхідність заповнення «на коліні» анкет та інше). Основна мета – подивитися, як кандидат буде вести себе у таких дискомфортних умовах, як швидко він зможе адаптуватися, на який проміжок часу кандидату вистачить його витримки та терпіння. Наведені різноманітні види стрес-інтерв'ю ще раз доводять його специфічність та можуть викликати сумніви щодо його проведення. Про об'єктивну оцінку стрес-інтерв'ю можна говорити на основі аналізу позитивних та негативних наслідків для претендента та інтерв'юера.

Завдання: Напишіть 2 приклади нестандартних питань або створення специфічних умов проведення співбесіди для перевірки будь-якої компетенції з вашого профілю.

Case-інтерв'ю (ситуаційне інтерв'ю) використовується для перевірки професійних компетенцій, реакцій. Інтерв'юер описує якусь уявну ситуацію, яка могла би бути в професійній діяльності людини, або в повсякденному житті опитуваного, і пропонує кандидату розповісти про свої дії або спосіб вирішення вказаної проблеми.

Приклади:

Креативність, стресостійкість = Ви їдете пізно ввечері в таксі і раптом розумієте, що у вас немає грошей. Що будете робити?

Знання технік продажів, вміння спілкуватися з клієнтом = Продайте мені цей олівець. Ваш клієнт вас дратує. Ви намагаєтесь це приховати, але клієнт відчуває це. Як вийти з ситуації?

Цілеспрямованість = У відповідності з договором ви повинні передати орендареві розрахунок орендної плати до 15-го числа, інакше компанії орендну плату не заплатять. Сьогодні 15-е, шоста година вечора. Що робити?

Здатність до аналізу, вміння орієнтуватися на ринку = Уявіть собі, що вам потрібно вибрати оптимального постачальника канцелярських товарів для вашої компанії. З чого почнете?

Проективне інтерв'ю здійснюється за допомогою проективних питань, які задаємо в швидкому темпі, бесіда схожа на філософську розмову, говорять перше, що спало на думку. Використовуються для визначення особистісних та міжособистісних характеристик: мотивація дій, кар'єрного зросту, цінності, побажання щодо колективу.

Приклади. Мотивація дій:

- В яких ситуаціях можна пробачити неправдивість працівника?
- Що подобається людям в роботі?

Вподобання щодо колективу:

- Який колектив працює більш продуктивно?
- Яким повинен бути ідеальний керівник?

Мотивація кар'єрного росту:

- Навіщо люди прагнуть зробити кар'єру?
- Чому одні люди досягають успіху, а інші – ні?

Цінності:

- За що слід негайно звільнити працівника?

Завдання: Складіть свої приклади проективних питань для перевірки компетенцій у Вашому профілі.

Інтерв'ю за мета-програмами засноване на сконструйованих певним чином питаннях, які дозволяють отримати відповіді в заданих рамках, а також на аналізі структури мови кандидата.

Найпростіший та надійніший спосіб оцінити тип мислення та сприйняття дійсності людиною – слухати її мову, в першу чергу звертаючи увагу не на зміст, а на форму, тобто структуру побудови фраз. Мета-програми – це патерни, які ми використовуємо для того, щоб визначити, яка інформація досягне свідомості.

Мета-програми – закони уваги, звички, мислення людини, які визначають, що саме і як з оточуючого світу буде сприйнятим, обробленим та переведеним в дію.

Якщо відслідковувати мета-програми людини, можна визначити, що мотивує людину, як вона приймає рішення і що є значимим в її житті.

Рекрутер або менеджер з персоналу, який виявив мета-програми кандидата, починає говорити з ним на одній мові, чим в кілька разів підвищує якість проведення інтерв'ю і результативність подальших переговорів. Профіль **LAB (Language And Behavior)**: зв'язок між мовними та поведінковими конструкціями.

Підготовка до співбесіди: аналіз резюме, складання плану проведення

План проведення співбесіди:

1. Підготовка до співбесіди (аналіз резюме, «холодного дзвінка»).
2. Привітання кандидата (звертайте увагу на пунктуальність, стиль одягу, вміння триматися, мову).
3. Презентація компанії.
4. Опис алгоритму ваших дій або регламенту зустрічі.
5. Попередження кандидата про ведення записів співбесіди.
6. Короткий огляд досвіду кандидата.
7. Перевірка потрібних компетенцій та особистісних якостей (мета-програми, проєктивні питання, кейси).
8. Визначення матеріальних очікувань.
9. Професійне тестування (тести, кейси).
10. Психологічне тестування (за типом особистості, мислення, тест Кеттела, інші).
11. Запитання кандидата.
12. Завершення співбесіди.

Аналіз резюме:

Спочатку сформулюйте питання, на які повинно дати відповіді резюме:

- Чи дало резюме ясне уявлення про трудову діяльність кандидата в минулому та в теперішній час?
- Чи вказана освіта кандидата та чи підходить вона під ваші вимоги?
- Чи залишились ще якісь вимоги до кваліфікації, які ви оголошували. Але не висвітлені в резюме?
- Чи немає в резюме суперечливої інформації?

Пам'ятайте, що головне завдання аналізу резюме – це відсів кандидатів, які не відповідають вимогам вашої вакансії. Друге завдання, яке ми виконуємо, аналізуючи резюме, - це безпосередня підготовка до майбутньої співбесіди, тобто складання опитувальника. Що залишилось незрозумілим? Щодо яких пунктів хотілося би почути коментар кандидата? Наприклад:

- Прогалини в датах зайнятості.
- Посилання на компанії, які в теперішній час вже не працюють.
- Наявність додаткової освіти.
- Загальні формулювання в описах обов'язків і т.п.

Резюме повинно давати відповіді на такі питання про кандидата:

Зуміє? Захоче? Зможе? (тобто відповідність параметрам *досвід/мотивація/корпоративна культура*).

Аналізувати резюме потрібно з самого початку біографії. В резюме кандидат ставить на перше місце те, що є для нього найважливішим, те, чим він пишається. При аналізі резюме також використовують шкалу.

Основні помилки на етапі перших телефонних переговорів:

- Робити пропозицію одразу, «в лоб», відкрито вербувати кандидата.
- Давати інформацію скоромовкою, не даючи кандидатові вставити слово.
- Дзвінок може бути зроблений «інкогніто», але зайва «туманність» може викликати насторогу у співрозмовника, і він повністю «закриється».
- Розкривати всі подробиці про вакансію та компанію (ми не знаємо глибинну мотивацію людини і не бачимо її, можна сказати щось, що демотивує її, і вона втратить цікавість щодо вакансії).
- Почувши зацікавленість кандидата, розкривати всю інформацію та чекати миттєвої відповіді.
- Залишати односторонній зв'язок (тільки свій телефон) та очікувати, що людина сама передзвонить.
- Отримавши відповідь: «ні мені, ні моїм знайомим це не може бути цікавим», одразу прощатися і класти слухавку.

Приклад презентації компанії кандидатам:

- 13 років на ринку, більше ніж 2500 чоловік в 7 країнах світу.
- Київський офіс відкритий в листопаді минулого року, зараз біля 150 розробників, плани в 2013 році – близько 300 чоловік.
- Замовники–клієнти з США та Європи.
- Наші партнери: світові виробники програмного забезпечення SAP, Microsoft, Bea, Novell, Sun, Oracle, Datalex.
- Клієнти: Colgate, Samsung, Bally, Coca Cola, Procter and Gamble, Mitsubishi, Danfoss.
- Що ми пропонуємо своїм працівникам: участь в розробці крупних промислових систем на найновіших технологіях для замовників із США та Західної Європи; індивідуальний план кар'єрного зростання для кожного працівника (розробляється разом з працівником і керівником).
- Соціальні гарантії: графік роботи – 40 год. в тиждень, обов'язкові години з 11:00 до 13:00 та з 15:00 до 18:00, оплачувана понаднормова робота, безкоштовні курси англійської мови для всіх працівників з першого дня роботи в компанії.

Спостереження – ефективний метод психологічної діагностики кандидата

Найефективнішим та цікавим методом для діагностики кандидата (у роботі менеджера з персоналу) вважається безпосереднє спостереження за

кандидатом. Тут важливі всі способи подачі ним інформації про себе, свій психологічний та фізичний стан, відношення до людей, подій та речей: вербальна інформація, міміка, жести, його конгруентність. Що насамперед цікаво буде знати роботодавцю? Чи буде працівник лояльним до організації? Чи буде він гарним виконавцем? Ступінь керованості? Який рівень стресостійкості кандидата? Суть в тому, щоб спрогнозувати поведінку кандидата в подальшому та зробити висновок: чи зможе кандидат працювати під вашим керівництвом, яке навантаження буде оптимальним для людини, які мотиви рухають кандидата вперед, чим можна стимулювати, а що може демотивувати.

Треба враховувати **лояльність** – здатність людини позитивно сприймати загальну політику та принципи організації, дотримуватись правил корпоративної культури. На співбесіду приходять кандидати, які апріорі не можуть бути лояльними, тому що вони ще не є часткою колективу. Згідно особливостей цього етапу працевлаштування, кандидат також оцінює інтерв'юера як представника компанії та компанію в цілому. Кандидат знаходиться на мотиваційному рівні «особиста вигода» або «особисті переконання». Рівень мотивації «почуття обов'язку» виховує компанія, і це буде значно пізніше, коли кандидат адаптується в колективі та оцінить переваги працевлаштування в конкретній організації. Але якщо на одному з попередніх місць роботи людина відчувала себе важливою часткою колективу, була вдячна керівництву, цінувала свою посаду, то ймовірність того, що кандидат у важливий момент поступиться власними інтересами заради інтересів колективу чи всієї компанії, збільшується.



Основні питання для діагностики лояльності:

- як ваша компанія відносилася до своїх співробітників?
- як ви оцінюєте порядок у вашій компанії?
- що було основною цінністю вашої компанії?
- що для вас означає ваша організація?

Питання допомагають оцінити відношення кандидата до попередньої організації. Як себе веде кандидат, відповідаючи на ці питання? Про позитивне відношення та здатність розділяти принципи компанії говорять: відкритий погляд – кандидат дивиться вам у вічі, не ховаючи погляд, відкриті жести – в горизонтальних площинах, руки-ноги не перехрещені, піднята голова. Про нещирість, роздратованість або розчарування кандидата свідчать такі жести: говорячи про компанію, кандидат опускає очі долу, опущена голова також

підтвердить негатив, руки або ноги перехрещені, виставлені перед собою руки або предмети (сумка, чашка, папка тощо) – психологічний захист, жести в вертикальних площинах, «рубуючі» жести, кандидат береться за голову, тре повіки, вказівний палець – на підборідді біля губ, прикриває рот рукою, долоні були в полі зору інтерв'юера, раптом ховає їх під стіл або в кишені.

Керованість – потенційна якість суб'єктів, що дозволяє їм спільно ставити і досягати мети. Співробітник, що піддається впливу керівника, здатний бути гарним виконавцем, під час інтерв'ю мимо волі буде підстроюватися під інтерв'юера, віддзеркалювати його позу та жести, прислухатися, перепитувати незрозуміле, задавати уточнюючі питання. Схильність перебивати, невміння слухати, надмірна емоційність або обличчя-маска та відсутність адекватної реакції на ваші слова, бажання домінувати, демонстративність в поведінці, іронія чи сарказм, надмірна жестикуляція тощо – показники низької керованості кандидата. З таким працівником будете мати проблеми в майбутньому: надмірна ініціатива, «перетягування ковдри на себе», конфліктність, натягнуті стосунки в колективі і т. д.

Підходящі питання:

- як ви ставитеся до попереднього керівника?
- яким повинен бути ідеальний керівник та його стиль керування підлеглими?
- ваше ставлення до критики, відмови? Наведіть приклади.

Стресостійкість – здатність зберігати холонокровність і працездатність в умовах стресу, що виявляється в адекватному ставленні до невдач, можливості працювати під тиском та емоційній стійкості. Можна оцінити цю компетенцію за допомогою стрес-інтерв'ю, відкритих питань типу:

- опишіть якусь складну ситуацію, в якій ви опинялись. Як ви себе поводити? Що відчували?
- що ви робили, коли в короткі терміни потрібно було виконати великий об'єм роботи?
- як ви реагуєте, коли на вас підвищують голос без вагомої причини?

Та/або використати метод незакінчених речень:

- стресова ситуація для мене – це ...
- я можу розгубитися, якщо ...

Якщо під час співбесіди кандидат дивиться вам в очі, тримає себе в руках, не піддається на провокації, тримається одної



тактики, є послідовним у відповідях, конгруентним, тобто його рухи підтверджують слова, виявляє почуття гумору, можна говорити про підвищену стресостійкість кандидата. Пітніння, бліде обличчя, червоні плями на щоках та на скронях, розширення зіниць, розфокусований погляд перед собою з опущеною головою, прикриває рот рукою, поправляє волосся, відгороджується предметами, ховає долоні, перехрещені руки чи ноги тощо – ознаки схвильованості, розгубленості.

Лінгвістичний аналіз мови кандидата

Лінгвістичний аналіз мови кандидата дає можливість зробити інтерв'ю за мета програмами.

Мета-програма *«зовнішня / внутрішня референція»* визначає, що є для людини основою при прийнятті рішень - власні думки та оцінки (значущості подій, що відбуваються, людей) людини або оцінки оточуючих. Для людини, що має яскраво виражену внутрішню референцію, важлива особиста думка: «Я можу збирати інформацію, дізнаватися думку інших людей, але я сам приймаю рішення, покладаючись при цьому на своє власне судження». Для людини, що має яскраво виражену зовнішню референцію, більше значення має думка зовнішнього оточення – рідних, друзів, керівника, друга і т. д. Перш, ніж він прийме якесь рішення, йому необхідно отримати оцінку та підтримку від зовнішніх джерел. Більшість людей знаходиться десь посередині між цими полюсами, схилиючись, в залежності від ситуації, до внутрішньої або зовнішньої референції.

Приклад. *На запитання: «Як ви зрозумієте – добре чи погано виконана ваша робота?», кандидат з внутрішньою референтністю може відповісти: «Я вважаю, що робота зроблена добре. Для мене цієї оцінки досить». Людина із зовнішньою референтністю швидше скаже: «Якщо начальник похвалив звіт і від клієнтів не надходить жодної скарги, значить, я працюю добре».*

Що дає HR-менеджеру знання про переважному типі референції кандидата? Розуміння того, на якій посаді він буде працювати більш ефективно.

Внутрішня референтність допомагає краще справлятися з діяльністю на керівних посадах, а фахівець із зовнішньою референтністю буде ефективнішим в ролі виконавця. Сама по собі це нейтральна якість людини: успішними і щасливими в житті можуть бути люди як із зовнішньою, так і з внутрішньою референцією. Але для керівника проекту дуже важливо вміти самостійно і оперативно приймати відповідальні рішення. Якщо на цю посаду ми порекомендуємо людину з сильно вираженою зовнішньою референцією, велика ймовірність, що вона буде уникати прийняття на себе відповідальності,

особливо в критичних ситуаціях, а отже, навряд чи зможе ефективно реалізувати проект.

Виділяють ще «орієнтацію на контекст». Це варіант зовнішньої референції, але пов'язаної не з людьми, а із зовнішніми обставинами. При ухваленні рішення в професійній діяльності людина буде посилатися на зовнішні показники – звіти, норми, стандарти, правила і т. п. Наприклад, менеджери середньої ланки і фахівці, що працюють з фінансовими показниками, часто оцінюють результативність своєї діяльності, ґрунтуючись на різних (об'єктивних) показниках.

Як же визначити, які мета-програми у кандидата в більшій мірі виражені? Задавши закрите питання: «Ви самостійно приймаєте рішення?», ми можемо отримати (більш-менш) ствердну відповідь – «Так». Враховуючи феномен соціальної бажаності, навряд чи можна почути (тим більше від кандидата, що претендує на посаду, що цікавить його): «Ні, я не вмію самостійно приймати рішення». Але, отримавши відповідь, ми мало що дізнаємося про реальні здатності кандидата самостійно приймати рішення. Як же потрібно формулювати питання, щоб отримати з відповідей інформацію для визначення мета-програми? Використовуємо проєктивні питання.

Мета-програма «*схожість / відмінність*» також допоможе менеджеру з персоналу при підборі кандидатів, особливо на посади з неоднаковими вимогами до «стійкості до змін». Наприклад, функціональні обов'язки бухгалтера або касира тривалий час не зазнають істотних змін, на цьому місці потрібні люди, здатні концентруватися на виконанні однотипних завдань. А ось дизайнер або рекламист, навпаки, повинні постійно пропонувати нові ідеї, в цій роботі цінується вміння мислити нестандартно, бачити нове.

Велика частина людей (близько 65%) готові приймати зміни, якщо вони відбуваються не дуже часто, а в роботі люблять завдання, які схожі на вже відомі і освоєні ними (зрозуміло, пропонуючи іноді покращення або виправлення). При виконанні стандартних робочих завдань на них можна покластися, навіть якщо в роботі іноді будуть відбуватися деякі інноваційні зміни. Тривалість стабільної роботи на одному місці у таких працівників – від трьох до семи років.

Люди, у яких яскраво виражений полюс «схожості» (їх близько 15%), схильні до виконання рутинної роботи протягом тривалого часу. Вони можуть стабільно працювати на одному місці більше 10-ти років. Ці працівники швидше «марафонці» – бігуни на довгі дистанції. Якщо на робочому місці відбувається надто багато змін (у тому числі порушень правил і стандартів діяльності), вони відчувають стрес і можуть звільнитися.

На противагу їм, люди з вираженим полюсом «відмінність» (таких 20-25%) просто обожають все нове, революційне, незвичайне. Час стабільної роботи на одному місці у них може бути зовсім невеликим – близько одного року, а то й менше. Це «спринтери»: вони захоплюються новими ідеями та проектами, але, досягнувши успіху (або зіткнувшись із серйозними труднощами, необхідністю оперативної реалізації ідеї), швидко втрачають до них інтерес. Такі люди самі ініціюють зміни, люблять роботу в змінюваному оточенні, в ситуації цейтноту.

Приклад. *Щоб розпізнати, на що саме орієнтований кандидат, пропонуємо йому порівняти омлет і яєчню. Уважно вислухавши відповіді, обов'язково відзначимо ключові слова, які дозволять визначити орієнтацію людини.*

Варіант 1. «А що тут порівнювати? І там, і там основа одна – яйця». Значить, виходячи з такої мета-програми, відзначаємо у людини тяжіння до «схожості».

Варіант 2. «А як їх можна порівнювати? Незважаючи на те, що ці страви готуються з яєць, це зовсім різні речі». Отже, кандидат проявляє тяжіння до мета-програми «відмінність»).

Сьогодні багато компаній орієнтовані на створення команд, тому деякі менеджери-початківці негативно ставляться до людей, у яких явно виражений полюс «одинак» мета-програми **одинак / командний гравець**. Вони (помилково) вважають, що така людина не зможе стати хорошим членом команди. Проте ця характеристика описує не прагнення до ізоляції, а здатність працювати самостійно, поза колективом (такий працівник, наприклад, досить ефективний у тривалому відрядженні). Ця людина очікує, що оплата праці і винагорода будуть відповідати його особистому внеску, він не ховається за «спільну думку». При цьому «одинак» зовсім не обов'язково «буркотун». Така орієнтація зустрічається і у самозаглиблених інтровертів, і у приємних в спілкуванні, веселих і контактних екстравертів.

Проводячи співбесіду, нам важливо розуміти, як в компанії організована робота працівників окремого відділу або підрозділу: який стиль діяльності вітається, яка система оплати праці, за що працівники отримують додаткові бонуси. Якщо умови в більшій мірі орієнтовані на формування командного стилю роботи, тоді важливо, щоб у фахівця був сильніше виявлений полюс «командний гравець». Якщо ж компанія прагне створити умови для суперництва між працівниками, оплата праці жорстко прив'язана до особистих результатів, і при цьому фахівець тривалий час працює в регіональній філії компанії (тобто поодинці), тоді важливо, щоб у людини був більш явно виражений полюс «одинак».

Приклад. Питання до кандидата: Ви захоплюєтеся спортом? – Та ні, не дуже.

HR-менеджер: «А як ви думаєте, чому одні люди люблять грати у футбол, а інші в шахи?»

Кандидат: «Ну, коли граєш у футбол, то можна побігати на повітрі з хлопцями, разом весело, а в шахи зазвичай грають один на один, напевно, думати цікаво, тільки нудно».

HR-менеджер: «У нашій компанії є можливості для занять спортом: це команда з міні-футболу, волейболу та шахи, чому ви б віддали перевагу?»

Кандидат: «Я б грав у міні-футбол».

Обмежитися тільки наведеними питаннями для визначення даної мета-програми було б неправильно, оскільки поки ми з'ясували тільки переваги типу взаємовідносин у колективі. При інтерпретації цих відповідей варто звернути увагу на збалансованість особистих і робочих відносин. Якщо, характеризуючи колектив, в якому кандидат працював тривалий час, він відзначає в основному такі характеристики, як дружний, веселий, згуртований, значить, для нього важливіші особистісні відносини. Якщо ж колектив оцінюється як структурований, професійний, з чітко поставленими цілями, то для людини важливіші робочі відносини. Говорити про збалансованість відносин можна, якщо підкреслюється, що колектив був професійний, що складається з однодумців, присутня взаємовиручка.

При підборі персоналу обов'язково потрібно прагнути виявити мотиви, які керують людиною. Часто знати справжні мотиви важливіше, ніж декларовані цілі.

Приклад. Питання до кандидата: «У Вас є машина?».

Кандидат: «Немає».

HR-менеджер: «Уявімо, що у вас з'явилася реальна можливість купити машину, чи замислювалися ви, навіщо вона вам потрібна?»

Кандидат: (1-й варіант) «Було б здорово. Ми могли б всією сім'єю подорожувати, і взагалі – машина дає свободу пересування».

Кандидат: (2-й варіант) «Було б добре. Набридло їздити в метро, особливо в години пік, коли у тебе стоять на ногах. Та й потім, ми зняли б проблему з поїздками на дачу, особливо коли треба перевозити урожай».

Мета одна – покупка машини, але мотивація зовсім різна: досягнення задоволення і вигод в одному випадку, і уникнення дискомфорту – в іншому. Розуміння мета-програми *«прагнення / ухилення»*, пов'язаної з мотивацією вчинків, важливо не тільки для менеджера по персоналу, але і для керівника. Базові мотиви багато в чому визначають людську поведінку, тому для першого

працівника більш привабливі перспективи розвитку компанії, а для другого – зрозуміліше необхідність щомісячно виконувати план.

Оцінка достовірності інформації

Нещирий кандидат чухає шию, відтягуючи комірець сорочки: вважається, що таким чином люди знімають свербіж, який з'являється на шкірі при брехні. Втім, той же жест може означати і брак повітря під час спалаху гніву. Говорить неправду – мимоволі обхоплює рукою підборіддя і тримає великий палець на щоці, при цьому нерідкі вдавані покашлювання.



Інший прояв нещирості: доторкається до носа і потирає віки, хоча останнє може говорити і про те, що людина відчуває недовіру і брехню партнера. Аналогічною ознакою є потирання потилиці. Заїкання у промові, повтори слів, обриви фраз на півслові і сухість у роті з потребою глатати і облизувати губи видають обман, але ці ознаки можуть викликатися і внутрішнім напруженням.

Про нещирість може свідчити посмішка без підйому нижніх повік, прискорене моргання, відведення та опускання погляду, блукаючий погляд. Людина, яка дивиться в очі вашому клієнтові менше третини від часу спілкування, можливо, щось приховує або намагається збрехати.

Про приховування справжніх намірів говорить і поза, коли руки сидячої людини вперті ліктями в стіл, а кисті знаходяться перед ротом. Про негативне до вас відношенні свідчить видування тютюнового диму вниз.

При почуттях обману, страху, тривоги, сорому посилюється серцебиття, що проявляється в тремтінні краватки на шиї над артерією і в частому битті пульсу на руках. Обман, гнів, збентеження, нервозність супроводжуються потом. Від страху, обману і внутрішньої напруги тремтять пальці всіх кінцівок і нерідко м'язи обличчя.

Відверта людина не намагається ховати долоні. Той, кому є що приховувати від вас, сховає долоні в кишені, за спину, під стіл або хоча б схрестить їх. Вперте небажання йти на поступки мимоволі виражається в переплітання пальців рук – особливо, коли зчеплені пальці підняті до підборіддя. Спробуйте зробити співрозмовника поступливішим, сунувши йому в руки який-небудь підходящий предмет, хоча б запропонуйте сигарету або ручку.



Впевнена в собі людина, бажаючи зберегти впевненість, закладає руки за спину. Цей жест часто зустрічається у людей під час публічних виступів, перед

телекамерою. Зате засмучена людина, що намагається взяти себе в руки, робить це буквально: закладає руки за спину і стискає однією долонею зап'ястя іншої.

Візьміть за правило відзначати у кандидатів, що приходять на співбесіду, вираз очей і стан зіниць, тремтіння пальців, краплі поту, спрагу, уривчастість дихання, прискорений пульс й інші ознаки, які несвідомо проявляються в тому чи іншому стані.

На принципі зіставлення цих характеристик створені всілякі детектори брехні, причому деякі дозволяють повірити правдивість людини без повідомлення її про те, що йде перевірка! Наприклад, можна проаналізувати записану на стрічку мову людини: тембр голосу, висота, інтонації, плавність або уривчастість, мовні помилки й інші характеристики скажуть фахівцеві дуже багато.

Формування висновків після проведення співбесіди Протокол співбесіди

П.І.Б. кандидата _____

Посада, на яку претендує _____

Контакти	
Загальне враження	
Психологічний портрет	
Бажаний рівень з/п на випробувальний термін	
Строки виходу на нову роботу	



Мови	
Володіє такими професійними вміннями та навичками	

Особисті досягнення				
Особистісні компетенції				
Мета-портрет				
Сильні сторони				
Негативні сторони, ризики				
Мотивація				
Додаткова інформація				
Дата	Посада	Рішення	Співбесіду проводив	Підпис

Відмова після співбесіди

Шановний,
 Повідомляю Вас про результати співбесіди: на жаль, Ви не пройшли наш конкурс, але Ваше резюме зберігається в нашій базі.
 Велике спасибі за приділений час та удачі Вам в пошуку роботи.
 З повагою,

Завдання. Напишіть свої приклади зворотного зв'язку кандидатам.

Правила відмови при прийомі на роботу

Більшість працедавців страждають від жорстокого дефіциту кадрів, які «закриваються» із великими зусиллями, хороших кандидатів мало і кандидати навчилися диктувати умови працедавцям. Тим не менше зазвичай працедавці відмовляють у працевлаштуванні навіть супер-професіоналам по причинах, про які не наважуються повідомити, чи взагалі не повідомляють про відмову.

Пам'ятайте зазвичай для кандидата незнання ситуації набагато гірше, ніж сама відмова. Мета відмови – не пояснити кандидату, що він поганий, а привести його досягнення і недоліки відносно вакантної позиції. Навіть якщо кандидат не підходить на вакантну посаду, його необхідно про це повідомити одразу ж, як про це вам стало відомо. Не варто «вилити» на кандидата всі деталі його недосконалості та вашої відмови, а також переконувати його в своїй правоті – не всі готові та хочуть почути правду. Часто для кандидата більш ніж достатньо формальної відмови.

Якщо ви не готові повідомляти кандидату негативну відповідь, – поінформуйте завчасно, що будете контактувати надалі лише з позитивними кандидатами, уточніть терміни (дати) та інші деталі.

Пам'ятайте, відмовляти листом чи по телефону простіше, ніж особисто. Не варто відкладати повідомлення відмови, адже дзвінок кандидата застане вас зненацька.

Зворотний зв'язок – це стандарт професіоналізму і фундамент побудови відносин та зв'язків, а відмова у прийнятті – це просто частина вашої роботи.

Якщо у вас є кілька порад для кандидата, як стати більш вдалим і швидше знайти роботу, а пошукач зацікавлений в цій інформації – повідомте його про це.

Хорошим тоном вважається уточнення з кандидатом можливості подальшої співпраці в разі виникнення нової вакансії.

І просто побажайте успіхів кандидату в подальшому пошуку!

Дякуємо за участь у тренінгу!

ЛІТЕРАТУРА

Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин: матеріали 8-ї міжнародної наук.-практ. конф., Кам'янець-Подільський, 23 квітня 2016 р. Кам'янець-Подільський, 2016. 248 с.

Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.

Баклицький І. О. Психологія праці: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 655 с.

Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

Барис А. Як бути спокійним / Пер. з англ. А. Бірічева. – Харків : Вид-во «Ранок», 2017. – 160 с.

Бен-Шарах Т. Бути щасливим. Сьогодні. Зараз. Завжди. – Харків : «Глобус», 2016. – 192 с.

Берн Е. Ігри, у які грають люди. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 256 с.

Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. / О. А. Блінов – К. : НАУ, 2013. – 248 с.

Бочелюк В. Й. Психологічна готовність до управлінської діяльності в умовах проблемної ситуації : зб. наук. праць Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» «Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти». Харків, 2003. Вип. 1 (5). С. 351–357

Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посіб.] / М.І. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 462 с.

Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент : навч. пос. / Л. Дідковська, П. Гордієнко – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 254 с.

Дмитрієва С. М. Особистість: практичні засади вивчення. Навч.-метод. посіб. Том 2. / Дмитрієва С. М., Максимець С. М., Бутузова та ін. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2017. 330 с.

Економічна енциклопедія : том 3 / під ред. А.Гаврилишина та ін. – К. : Академія, 2002. – 195 с.

Етика ділового спілкування: [навч. посібник для вузів] / Т.Б. Грищенко. – К.: ЦУЛ, 2007. – 344 с.

Збаразська Л.О. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Збаразська Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168с.

Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами: пер.з англ.; за ред. С.Д.Бушуєва. – К.: Наук.світ, 2009. – 173с.

Керівництво організацією : навч. посібник / О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 50 с.

Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія / С. Королюк. – Полтава : 2007. – 168 с.

Матійків І. М. Основи тренерської майстерності : [навч. посіб.] / Матійків І. М., Якимів А. І., Черняк Т. Г. / За заг. Ред. А. І. Якиміва. – Львів: «Манускрипт», 2012. – 392 с.

Мірошниченко О. А. Акмеологічні засади проведення психолого-педагогічних тренінгів для дорослих: Навчально-методичний посібник. / Олена Анатоліївна Мірошниченко. – Житомир: Вид-во «Рута», 2020. – 360 с.

Мірошниченко О. А. Конфлікти та шляхи їх попередження у працюючих в умовах ізолюваної групи: Навчально-методичний посібник / О. А. Мірошниченко, Є. В. Моїсеєнко. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 174 с.

Мірошниченко О. А. Лідерство та його розвиток в екстремальних умовах: навчально-методичний посібник. / О. А. Мірошниченко. – Житомир: Вид-во Рута, 2017. – 144с.

Мірошниченко О. А. Профілактика синдрому «професійного вигорання» у працюючих в екстремальних умовах: Навчально-методичний посібник / О. А. Мірошниченко. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 156 с.

Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432с.

Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 220 с. 52

Український дипломатичний словник / за ред. М. З. Мальського, Ю. М. Мороза – : Знання, 2011. – 495 с

Управління інноваційними проектами : конспект лекцій / укладачі: О. О. Міцура, О. М. Олефіренко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 92 с.

Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія: МФУ 75.1 – 00013480 – 29.12:2010. – Стандарт Міністерства фінансів України. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 44 с.