



Тетяна Степанівна Плачинда

Доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри фізичної культури та спорту Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка".

У системі вітчизняної освіти працює більше 20 років.

Забезпечує викладання навчальних дисциплін професійно-педагогічного спрямування.

Наукові інтереси пов'язані зі спеціальністю "Професійна освіта".

Входить до складу редакційних колегій вітчизняних і зарубіжних фахових видань.

Є науковим керівником здобувачів наукового ступеня доктора філософії та доктора наук.

Під її керівництвом захищено 9 кандидатських та 2 докторські дисертації з педагогічних наук.

Автор понад 200 опублікованих наукових, навчальних і методичних праць.

Багаторічна науково-педагогічна діяльність Тетяни Степанівни Плачинди спрямована на підготовку висококваліфікованих педагогічних кадрів та розвиток професійної освіти в Україні.

ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS У СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Т. С. Плачинда

Т. С. Плачинда

ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS

У СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ



навчально-методичний посібник

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»**

Т. С. Плачинда

**ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS У СУБ'ЄКТІВ
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ**

навчально-методичний посібник

**Кропивницький
2025**

УДК 37.091.3:005.336.1

П 37

Розглянуто та рекомендовано для видання та використання в освітньому процесі рішенням науково-методичної ради Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
протокол № 2 від 13.11.2025 р.

Рецензенти:

Рибалко Л. М. – доктор педагогічних наук, професор; професор кафедри фізичної культури та спорту Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Карташова Л. А. – доктор педагогічних наук, професор; професора кафедри освіти дорослих та цифрових технологій Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

Плачинда Т.С.

П 37 Формування Soft Skills у суб'єктів освітнього процесу: навчально-методичний посібник / автор-упорядник Плачинда Т. С. Кропивницький: «Поліум», 2025. 156 с.

ISBN 978-617-8112-27-1

Посібник містить матеріали з дисципліни «Формування Soft Skills у суб'єктів освітнього процесу» та призначається здобувачам третього (освітньо - наукового) рівня вищої освіти. Навчально-методичне видання надасть змогу здобувачам наукового ступеня доктор філософії засвоїти матеріал з даної дисципліни та сформувати необхідні компетентності, передбачені освітньо-науковою програмою.

УДК 37.091.3:005.336.1

ISBN 978-617-8112-27-1

© Плачинда Т.С., 2025 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
Тема 1 Соціально-психологічної компетентність як багатовимірне явище.....	6
1.1. Сутність дефініції «Soft skills».....	6
1.2. Сутність соціально-психологічної компетентності.....	8
1.3. Структура Soft skills.....	10
1.4. Формування та розвиток соціально-психологічних знань і вмінь.....	12
1.5. Питання для самоперевірки.....	18
1.6. Завдання для самостійного опрацювання.....	18
Тема 2 Професійна і кар'єрна компетентність.....	19
2.1. Створення портфоліо.....	19
2.2. Рефлексія та щоденник спостережень.....	22
2.3. Особистий розвиток та складання плану.....	23
2.4. Професійна компетентність: поняття та сутність.....	24
2.5. Структура професійної компетентності.....	28
2.6. Розвиток ділової кар'єри. Конкурентоспроможність.....	29
2.7. Питання для самоперевірки.....	31
2.8. Завдання для самостійного опрацювання.....	31
Тема 3. Навички презентації та самопрезентації.....	32
3.1. Презентація: підготовка, структура, час і репетиція.....	32
3.2. Мовлення та мовне середовище.....	36
3.3. Візуальні, вербальні та невербальні засоби взаємодії.....	38
3.4. Володіння та взаємодія з аудиторією, управління питаннями, зворотний зв'язок.....	42
3.5. Нервування та його контроль.....	43
3.6. Самопрезентація.....	44
3.7. Питання для самоперевірки.....	46
3.8. Завдання для самостійного опрацювання.....	46
Тема 4. Самоменеджмент і навички самоуправління (selfmanagement). 	47
4.1. Теорія мотивації та її значення.....	47
4.2. Власна мотивація: створення та підтримка.....	49
4.3. Вміння працювати без контролю.....	53
4.4. Розвідка пов'язаних дефініцій.....	54
4.5. Особиста відповідальність. Здатність до концентрації та фокусування уваги.....	56
4.6. Теорія постановки цілей Е. Локка.....	59
4.7. Питання для самоперевірки.....	60
4.8. Завдання для самостійного опрацювання.....	60
Тема 5. Керівництво та лідерство. Особистість керівника.....	61
5.1. Психологічні аспекти керівництва та лідерства.....	61
5.2. Постать керівника як об'єкт психологічного дослідження.....	63
5.3. Управлінські ролі керівника.....	66
5.4. Психотипи керівника та лідера.....	66
5.5. Психологія професіоналізму керівника.....	67
5.6. Комунікативний процес: ключові елементи й управління.....	68
5.7. Ділове спілкування: сутність та особливості.....	69
5.8. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.....	70
5.9. Етнокультурні й етнопсихологічні особливості спілкування.....	74

5.10. Питання для самоперевірки.....	78
5.11. Завдання для самостійного опрацювання.....	79
Тема 6. Мотивація трудової діяльності.....	79
6.1. Мотивація як провідний чинник ефективної й успішної професійної діяльності.....	79
6.2. Мотивація в професійній діяльності.....	79
6.3. Питання для самоперевірки.....	82
6.4. Завдання для самостійного опрацювання.....	86
Тема 7. Взаємодія з партнерами.....	87
7.1. Партнерське спілкування: види та рівні контактування.....	87
7.2. Стили спілкування.....	92
7.3. Діловий етикет.....	93
7.4. Передбачення результатів взаємодії.....	95
7.5. Питання для самоперевірки.....	96
7.6. Завдання для самостійного опрацювання.....	96
Тема 8. Управління конфліктами. Навички ефективної комунікації (академічні дебати; техніки переговорів).....	97
8.1. Конфліктологія як предмет наукового дослідження.....	97
8.2. Сутність і види конфліктів.....	98
8.3. Причини виникнення конфліктів.....	100
8.4. Запобігання та подолання конфліктів.....	103
8.5. Створення позитивно емоційного клімату в організації.....	104
8.6. Основи академічних дебатів і їх головні формати.....	106
8.7. Слухання та реагування на критику.....	108
8.8. Зворотний зв'язок та негативний зворотний зв'язок.....	109
8.9. Питання для самоперевірки.....	110
8.10. Завдання для самостійного опрацювання.....	110
Тема 9. Командна та групова робота.....	111
9.1. Порівняльні характеристики роботи команд та групи.....	111
9.2. Варіанти роботи в групах і командах.....	115
9.3. Переваги командної та групової роботи.....	116
9.4. Принципи командної роботи й її ефективність.....	117
9.5. Командні ролі. Методи підвищення ефективності командної роботи... ..	121
9.6. Питання для самоперевірки.....	125
9.7. Завдання для самостійного опрацювання.....	125
Тема 10. Тайм-менеджмент і бізнес-планування.....	126
10.1. Сутність поняття «тайм-менеджмент» та його важливість.....	126
10.2. Цикли тайм-менеджменту.....	127
10.3. Ключові принципи успішного тайм-менеджменту.....	129
10.4. Впровадження тайм-менеджменту у власне життя.....	131
10.5. Сутність бізнес-планування.....	133
10.6. Основні показники бізнес-планування.....	135
10.7. Питання для самоперевірки.....	136
10.8. Завдання для самостійного опрацювання.....	136
ГЛОСАРІЙ.....	137
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	139
ДОДАТКИ.....	143

ПЕРЕДМОВА

Реалії XXI століття висувають нові вимоги до підготовки фахівців, орієнтуючи освітню систему на розвиток не лише професійних знань і умінь, а й м'яких навичок, що забезпечують успішну адаптацію до викликів сучасного світу. Сьогодні все частіше висуває вимоги до фахівців не лише щодо сформованості фахових (Hard Skills) навичок, а й до набуття м'яких навичок (Soft Skills), що забезпечують ефективну комунікацію, управління, саморозвиток і співпрацю в колективі. Особливу актуальність ці навички набувають у сфері освіти, де формування цілісної, компетентної та відповідальної особистості є головною метою освітнього процесу.

Поняття «Soft Skills» дедалі частіше інтегрується в освітній простір, стаючи важливим складником освітніх програм різних рівнів. В умовах цифровізації, глобалізації, посилення міжособистісної конкуренції та міждисциплінарної взаємодії саме Soft Skills відіграють вирішальну роль у формуванні здатності до ефективної комунікації, критичного мислення, командної роботи, лідерства, емоційного інтелекту, самоменеджменту тощо.

Навчально-методичний посібник «Формування Soft Skills у суб'єктів освітнього процесу» створено з урахуванням потреб здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Його зміст розкриває сутність та структуру м'яких навичок, пропонує інструменти їхнього формування й розвитку, орієнтуючи здобувачів на самопізнання, критичне мислення, командну взаємодію та ефективну самопрезентацію.

У структурі посібника представлено десять змістовних тем, які охоплюють соціально-психологічну та кар'єрну компетентності, навички презентації та самопрезентації, самоменеджмент, основи лідерства й управління, мотивацію, партнерську взаємодію, конфліктологію, командну роботу, тайм-менеджмент і бізнес-планування. Особливу увагу приділено розвитку критичного мислення, умінню формувати зворотний зв'язок, вести академічні дебати, визначати індивідуальні цілі та цінності.

Теоретичні блоки гармонійно поєднано із завданнями для самостійного опрацювання, питаннями для самоперевірки, практичними кейсами та прикладами, що забезпечує глибину засвоєння матеріалу та сприяє розвитку саморефлексії. Такий формат дозволяє активізувати освітній процес, спрямувати здобувачів освіти на пошук власних освітніх траєкторій і засобів самореалізації.

Видання стане корисним не лише для аспірантів і молодих дослідників, а й для викладачів, керівників освітніх закладів, тренерів і всіх, хто зацікавлений у професійному зростанні та формуванні навичок, необхідних для ефективної діяльності в умовах сучасного освітнього середовища.

Висловлюємо щире подяку авторам, які люб'язно надали матеріали, що систематизовані в презентованому навчальному посібнику.

Тема 1. Соціально-психологічної компетентність як багатовимірне явище.

План:

- 1.1. Сутність дефініції «Soft skills».
- 1.2. Сутність соціально-психологічної компетентності.
- 1.3. Структура Soft skills.
- 1.4. Формування та розвиток соціально-психологічних знань і вмінь.
- 1.5. Питання для самоперевірки.
- 1.6. Завдання для самостійного опрацювання.

1.1. Сутність дефініції «Soft skills».

Розвиток загальних навичок людини залежить від оточення, в якому вона перебуває, від уміння долати виклики, уміння знаходити шляхи реалізації планів, ступеня здобутого професійного й особистісного досвіду тощо. Актуальним залишається питання формування навичок, які є базою для повноцінного розвитку, успішної самореалізації в подальшому навчанні. Свого роду це універсальні навички, яким характерно проявлятися в діяльності. М'які навички перебувають на одному щаблі з професійними, і є необхідними для працевлаштування та ефективної роботи. Їх так само треба формувати, розвивати та вдосконалювати. Також можна сказати про особистісний характер зазначених навичок, тому що їх наявність допомагає людині самореалізовуватися у спілкуванні, у професії тощо. У цьому контексті, педагогічний колектив має організовувати освітній процес ефективно й якісно, з акцентом на формування професійних компетентностей здобувачів освіти.

Чимало людей і досі вважають, що кар'єрний успіх залежить виключно від досвіду та рівня майстерності, а також від того, наскільки добре фахівець розуміється на своїй безпосередній роботі. Однак, аналітики сходяться на думці, що незабаром прийде той час, коли люди та роботи порівну поділять між собою виконання трудових функцій.

А тому в найближчому майбутньому, щоб зробити перші успішні кроки в кар'єрі чи залишатися затребуваними на ринку праці, вже недостатньо буде мати профільну освіту і навіть досвід роботи в своїй галузі. Працівникам майбутнього будуть потрібні додаткові знання та вміння, які не під силу повторити або доручити роботу чи комп'ютерній програмі. Саме такі вміння прийнято відносити до Soft Skills або «м'яких навичок», а про необхідність їх розвитку останнім часом чуємо все більше.

До речі, ці навички є не такі вже й «нові», адже поняття Soft Skills і Hard Skills (рис. 1) виникли у військовій справі наприкінці 50-х років минулого сторіччя. У 1959 році армія США почала розробляти науково обґрунтований підхід до підготовки військовослужбовців. Під час розробки дослідники виявили важливість для військовослужбовців не тільки професійних навичок (Hard Skills), але й універсальних компетенцій (Soft Skills), що не входять у планомірне навчання.

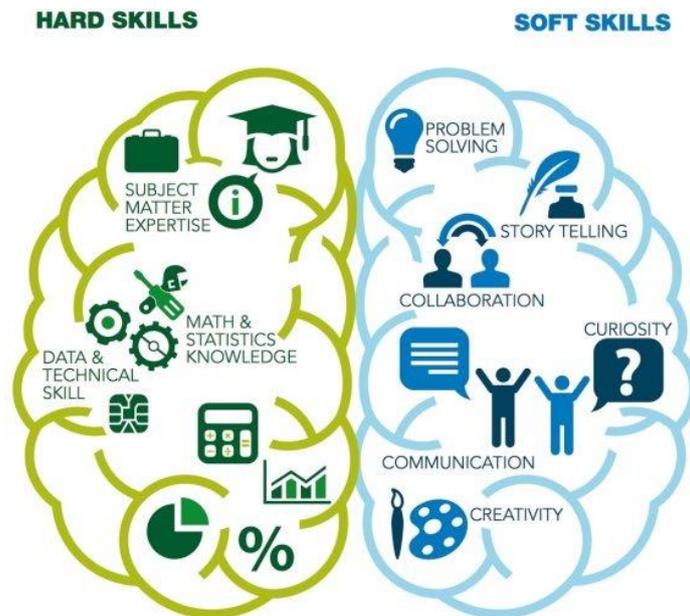


Рис. 1. Приклади Soft Skills і Hard Skills.

Отож, *Soft Skills* – це комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, що відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов’язані з конкретною галуззю. Це універсальні надпрофесійні якості, що допомагають нам взаємодіяти між собою, незалежно від сфери діяльності. Такі навички важливі для кожного виду діяльності, а основні з них зазвичай є в переліку вимог у різних вакансіях.

Soft Skills допомагають швидше адаптуватися до змін на ринку праці та переорієнтуватися у разі втрати актуальності певною сферою зайнятості.

Soft Skills – це універсальні якості, що допомагають нам взаємодіяти між собою в колективі, незалежно від сфери діяльності.

Soft Skills – це ситуативні вміння, знання, риси характеру, що застосовуються в будь-якій роботі. Вони допомагають не стільки бути висококласним фахівцем, скільки будувати кар’єру та сформувати власну репутацію і команду.

Найзатребуванішими Soft Skills є:

- ✓ вміння працювати в команді;
- ✓ комунікативні навички (активне слухання, вміння вести діалог, виступати публічно, довести свою думку тощо);
- ✓ критичне мислення (здатність аналізувати ситуацію, що склалася, робити корисні висновки та змінювати поведінку відповідно до цього);
- ✓ активна позиція та лідерство;
- ✓ креативність;
- ✓ організованість;
- ✓ відповідальність і дисциплінованість;
- ✓ розвинений емоційний інтелект (EQ, EI) – здатність людини розуміти як свої емоції, так і емоції оточення, адекватно реагувати на них та керувати ними, емпатійність. Саме від рівня EQ залежить, як людина налагоджуватиме

комунікацію, як буде вирішувати складні задачі та проходити випробування. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає будувати успішну кар'єру, бути продуктивним, згуртувати команду та залишатися вмотивованим.

1.2. Сутність соціально-психологічної компетентності.

Соціально психологічна компетентність – здатність індивіда ефективно взаємодіяти з людьми в системі міжособистісних відносин і включає вміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особистісні особливості - й емоційний стан інших людей, обирати адекватні способи спілкування й реалізовувати їх у процесі взаємодії. У даний час соціально-психологічна компетентність стає все більш значущою в усіх сферах соціального життя людини та визначається інтегративною характеристикою сучасної особистості. Іншими словами, якість сформованої соціально-психологічної компетентності характеризує людину як таку, що здатна до адаптації й успішної самореалізації.

Світовий досвід та інноваційна практика освітніх закладів доводить, що найефективнішим методом виховання молодого покоління є формування досвіду такої освітньої діяльності, яка не лише орієнтована на особистісний розвиток, але й дозволяє ефективно гармонізувати потребу особистісної самореалізації з потребою суспільства.

Сучасна освіта повинна готувати людину, яка здатна жити в надзвичайно глобалізованому і динамічно змінному світі, сприймати його мінливість як суттєву складову власного життя. Інформаційна, наукова й освітня галузі обумовлюють включення людини в дуже складну систему суспільних взаємовідносин, вимагають від неї здатності до нестандартних і швидких рішень. Лише новітні напрями освітньої діяльності спроможні виховати всебічно розвинену, самостійну, самодостатню, успішну особистість.

Допомогти особистості виявити і реалізувати власний потенціал – позачергове завдання сучасного освітнього закладу. Однією із головних стратегій, якою має керуватися заклад освіти, є модель успішної особистості, якій притаманні наступні якості:

- ✓ висока моральність, духовне багатство;
- ✓ усвідомлена громадська позиція;
- ✓ готовність до свідомого професійного самовизначення;
- ✓ здатність до постійної самоосвіти та творчості;
- ✓ цілеспрямованість, наполегливість;
- ✓ турбота про фізичне та психічне благополуччя;
- ✓ висока культура мислення та комунікативної діяльності;
- ✓ володіння новітніми технологіями;
- ✓ успішна адаптація до нових соціальних умов;
- ✓ самостійне розв'язання проблеми та життєвих труднощів;
- ✓ високий ступінь відповідальності.

Отже, удосконалення освітнього процесу передбачає не лише впровадження інноваційних технологій для розвитку загальних здібностей здобувача освіти, а й формування у нього соціально-психологічної

компетентності, реалізуючи компетентнісний підхід у системі навчання та виховання молоді.

Соціально-психологічна компетентність (життєві навички) – здатність особистості до адаптивної й позитивної поведінки, що дозволяє людині ефективно справлятися з вимогами і проблемами повсякденного життя (Рис. 2.).

Соціально-психологічна компетентність трактується як спеціальна здібність особистості, яка має природні задатки у формі певних соціально-психологічних властивостей і набуває подальшого розвитку внаслідок набуття людиною життєвого досвіду та в процесі міжособистісної взаємодії.



Рис.2. Структура соціально-психологічної компетентності.

Соціально-психологічна компетентність – явище багатовимірне, що структурно охоплює соціальну, комунікативну, перцептивну (когнітивну) компетентності і знання в галузі взаємодії (поведінки). *Структура соціально-психологічної компетентності* – складна як за формою, так і за змістом, що відображається у декількох взаємопов'язаних підструктурах: *соціально-перцептивній* (перцепція – сприйняття) компетентності, що виявляється в психологічному портретуванні на основі використання психологічних знань про особистісні і характерологічні детермінанти й індикатори, котрі виявляються в діяльності, поведінці, взаємовідносинах і спілкуванні (чіткості сприйняття самого себе, інших людей і спільнот); *комунікативній компетентності*, що допускає володіння складними комунікативними навичками, формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, знання культурних норм і обмежень у спілкуванні, орієнтація в комунікативних засобах, властивих певній професії; *аутопсихологічній компетентності* як системі знань, що дає змогу здійснювати самопізнання, самооцінку, самоконтроль, уміння управляти власним станом і працездатністю, забезпечуючи самоефективність тощо.

Отже, соціально-психологічна компетентність охоплює адекватне сприйняття, тобто соціальну компетентність, самооцінку й оцінювання об'єктів професійного інтересу, колег і керівництва, їхніх психологічних характеристик, тобто психологічну компетентність).

Всі підструктури соціально-психологічної компетентності взаємопов'язані, а тому розвиток психологічних властивостей і характеристик однієї підструктури неминуче призводить до змін в інших).

Сформована соціально-психологічна компетентність забезпечує успішне функціонування особистості (фахівця) в соціумі, розширює її можливості для творчого саморозвитку, формує в молодого покоління особисту відповідальність за власний і суспільний добробут, забезпечує успіх в обраній діяльності тощо.

1.3. Структура Soft skills.

У 2016 році на Всесвітньому Економічному Форумі в Давосі в звіті «The Future of Jobs» був названий перелік соціальних навичок, які будуть найбільш затребувані на ринку праці в найближчі 20-30 років. Найголовніші з них:

✓ системне і аналітичне мислення – здатність знаходити і структурувати матеріал, встановлювати взаємозв'язки між розрізненими елементами, а також відокремлювати головне від приватного і навпаки;

✓ навичка комунікації – робота в команді. Це здатність ефективно взаємодіяти з оточуючими людьми, продуктивно вести переговори, досягати компромісів тощо;

✓ конфлікт-менеджмент – щоб комунікація проходила максимально ефективно, необхідно грамотно вирішувати суперечки, що виникають і досягати взаємовигідних умов;

✓ управління проектами – здатність правильно розставляти пріоритети, управляти робочими процесами, знання принципів планування і тайм-менеджменту;

✓ клієнтоорієнтованість – розуміння потреб клієнта та вміння підбирати оптимальні рішення для їх задоволення;

✓ знання іноземної мови, а краще декількох – це завжди беззаперечний бонус;

✓ лідерство – здатність стояти на чолі групи людей, вміння координувати їх, вести за собою, мотивувати і брати на себе відповідальність за спільні рішення (в тому числі невдачі);

✓ адаптивність і крос-функціональність – вміти вчасно реагувати на нові виклики, вирішувати кризи, прогнозувати ситуації і швидко змінювати спектр завдань;

✓ креативність – творчий початок і естетичний смак актуально у будь якій галузі діяльності.

Вітчизняні науковці зробили спробу об'єднати групи вмінь на умовах змістової універсальності – Рис. 3.

Як науковці, так і практики, які мають справу з аналізом Soft Skills, формують різні переліки навичок, якостей, вмінь, які впливають на професійну компетентність фахівця. Часто сюди включають і особистісні риси (наприклад, посидючість, почуття гумору або товариськість), і моральні якості (такі, як чесність, порядність). Безумовно, ці риси та якості також дуже важливі, бо від наявності та розвиненості залежить, як працівник досягатиме професійних цілей. Найчастіше до переліку гнучких навичок включають комунікаційні навички, навички самокерування та навички ефективного мислення.



Рис. 3. Структура Soft Skills як база для формування у здобувачів освіти.

Комунікаційні навички. Центральне місце в структурі Soft Skills все ж таки віддається саме комунікаційним навичкам та вмінням. До базових важливих для кар'єри навичок спілкування, які відповідають за успішну участь в робочому процесі, високу продуктивність, відносять:

- ✓ вміння слухати;
- ✓ вміння аргументувати та переконувати;
- ✓ ведення переговорів;
- ✓ проведення презентацій;
- ✓ вміння презентувати себе;
- ✓ публічні виступи;
- ✓ вміння продуктивно працювати в команді;
- ✓ робота з конфліктами;
- ✓ навички ефективного письмового спілкування тощо.

Так звана «комунікабельність», про яку найчастіше згадують в цьому контексті, насправді не обмежується умінням «домовлятися» і «знаходити спільну мову». Сюди також включені: вміння спілкуватися залежно від статусів і ролями співрозмовника; використання і зчитування «мови тіла», вміння зчитувати контекст, ситуацію і бути адекватним їй; вміння грамотно починати і завершувати спілкування, підводити підсумки розмови і резюмувати; вміти знаходити «точки дотику» з співрозмовником, встановлювати усні угоди і домовленості і багато іншого.

Саме комунікаційні навички допомагають розвивати відносини з людьми, підтримувати розмову, ефективно та адаптивно поводитися в критичних ситуаціях в спілкуванні з оточуючими.

Навички самокерування (Self-менеджмент). Самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в

повсякденній практиці, з оптимальним використанням своїх ресурсів для досягнення своїх цілей. Важливою частиною гнучких навичок, які впливають на професійну компетентність фахівця є навички самокерування та саморегуляції. Навички цієї групи допомагають ефективно контролювати свій стан, час, процеси. Найчастіше до них включають:

- ✓ управління емоціями;
- ✓ управління стресом;
- ✓ управління власним розвитком;
- ✓ планування і цілепокладання;
- ✓ тайм-менеджмент;
- ✓ рефлексія, усвідомлення власних психічних процесів;
- ✓ використання зворотного зв'язку.

Навички ефективного мислення. Ця група навичок включає ті вміння, що спрямовані на управління розумовими процесами, які допомагають зробити життя і роботу більш системними. Будь-якому фахівцю потрібно бути готовим до змін та вміти приймати рішення у нестандартних умовах, мислити гнучко та креативно. Аналіз складних об'єктів, облік взаємовпливу різних чинників, використання знань щодо особливості складних систем – все це також важливе для все більшої кількості посад. Сюди включають:

- ✓ системне мислення;
- ✓ креативне мислення;
- ✓ структурне мислення;
- ✓ логічне мислення;
- ✓ пошук і аналіз інформації;
- ✓ вироблення і прийняття рішень.

До Soft Skills також можна додати й інші навички:

- ✓ управлінські, які потрібні фахівцю, коли він стає керівником чи підприємцем;
- ✓ володіння іноземними мовами;
- ✓ навички розрізняти емоції власні та оточуючих (емоційний інтелект);
- ✓ здатність адаптуватись до нових або незапланованих ситуацій та подій, переходити від одного завдання до іншого, від одного способу мислення до іншого;
- ✓ медіаграмотність – вміння розпізнавати правду і фейки, критично її оцінювати, розуміти наміри замовника, проводити критичний аналіз тощо.

1.4. Формування та розвиток соціально-психологічних знань і вмінь.

Соціальна психологія – це наука про особливості соціально-психологічної реальності, яка вивчає закономірності діяльності, спілкування особистості в групі, а також психологічні характеристики цих груп. Вона виникла як результат зближення двох наук – психології та соціології.

Соціологія (від лат. – суспільство і грец. – слово, поняття, вчення):

1) наука про закономірності становлення, функціонування, розвитку суспільства, соціальних відносин та соціальних спільностей;

2) наука про суспільство як систему і окремі соціальні інститути, процеси, групи, які розглядаються у зв'язку з суспільним цілим. Термін «соціологія» введений в середині XIX ст. французьким соціологом-позитивістом О. Контом (1798-1857) і використовувався спочатку на позначення наукових уявлень як «учення про суспільство». Необхідною передумовою соціологічного аналізу є погляд на суспільство як на об'єктивне явище.

З 80-х років XX ст. соціологія – це наука, яка вивчає різні соціальні спільності (класи, народи, нації, народності, соціально-професійні групи тощо). Розрізняють соціологію віку, міста, села, дозвілля, знання, мистецтва, культури, масової комунікації, медицини, міжнародних відносин, молоді, моралі, науки, освіти, суспільної думки, організацій, статі, політики, права, злочинності, релігії, сім'ї, спорту, праці, управління, мови тощо. Така різноплановість предметів соціології та психології визначає відповідний діапазон соціально-психологічного знання, яке основну увагу зосереджує на з'ясуванні механізмів взаєморозуміння між людьми як об'єктивних явищ соціально-психологічної реальності.

Предмет соціальної психології: психічне (соціальна психіка) як суб'єктивне відображення об'єктивного, соціального й одночасно як ціннісне ставлення до нього, як регулятор соціального прогресу.

Соціальна психіка – це сукупність поглядів, намірів, почуттів, думок як показників готовності особистості до дій; соціальна система, яка виникла в процесі спілкування, взаємодії між людьми.

Її головні функції:

✓ приводить поведінку особистості у відповідність з вимогами конкретної спільності;

✓ є не носієм «істини» (як у науковій інформації), або «норм цінності» (як у моралі), а схваленням (несхваленням), прийняттям (неприйняттям) групою певної дії особистості;

✓ це вияв довіри (недовіри) до суб'єкта як носія чи споживача інформації.

Соціально-психологічна реальність як предмет соціальної психології виникає на межі соціального та психічного, має суттєві ознаки кожного з них і разом з тим не є їх простим поєднанням, а якісно новим утворенням. Це своєрідний горизонт, який визначає межі орієнтації людини в навколишній дійсності, тобто кожне соціальне явище має свій власний зміст, що відбивається через психологічні особливості конкретних осіб та соціальних груп.

Основні прояви соціально-психологічної реальності:

✓ мінливі психічні групові утворення як відображення певних соціальних ситуацій в конкретних історичних умовах (соціальний настрій, соціальна думка, революційність мас, соціальний патріотизм, соціальний оптимізм чи песимізм);

✓ стійкі масові явища психіки (чутки, плітки, мода, паніка тощо), які виникають тільки в масах людей через механізми психологічного зараження, наслідування, навіювання;

✓ стабільні психічні утворення, які характеризують соціальний зміст груп (нація, клас, бригада);

✓ соціальність поведінки особистості в кожній групі.

Умови розвитку індивідуальної соціально-психологічної реальності (основна детермінанта – взаємини з групою: знання; досвід; переживання; діяльність; мотиви; особиста відповідальність за прийняті рішення; самокритичність).

Основу соціально-психологічної реальності становить соціально-психологічне відображення: 1) здійснюється не лише у формі суб'єкт-об'єктних відносин, а суб'єкт-суб'єктних, коли кожний з учасників взаємодії сприймає іншого як суб'єкта і дія одного зумовлює відповідну реакцію іншого; 2) викликається появою якісного нового утворення – групового об'єкта діяльності (групи, колективу, соціальної спільноти).

Як наслідок, соціально-психологічні явища мають форму об'єктивних образів, переживань, станів.

Принципи соціальної психології:

✓ загальнопсихологічні – детермінізму; розвитку в діяльності; єдності свідомості та діяльності; системності аналізу природи психічних явищ;

✓ спеціальні – урахування особливостей соціально-психологічної реальності, тобто спочатку пізнається середовище, потім – особистість; динамічної взаємодії середовища (групи) і особистості.

У соціології та психології принципи пізнання мають різні функції. Наприклад, якщо принцип розвитку в діяльності в соціології – це спосіб існування суспільства, реалізація соціальних законів, то в психології – спосіб розвитку особистості, специфічний вид її активності. У соціальній психології їх об'єднує:

✓ розуміння діяльності як спільної соціальної взаємодії людей, де виникають особливі зв'язки;

✓ розуміння групи як суб'єкта діяльності;

✓ створення теоретичних основ стратегії дослідження, оскільки лише емпірична обробка матеріалів є недостатньою.

Аналогічною виглядає пізнавальна ситуація з принципом детермінізму: 1) у психології психіка визначається способом життя і змінюється з ним; 2) у соціології зв'язок існує між будь-якими явищами.

Основні форми соціально-психологічного знання – психологія народів, психологія мас, теорія інстинктів соціальної поведінки.

Предмет соціальної психології – вивчення закономірностей і механізмів виникнення, функціонування і вияву реальності, яка формується у процесі суб'єктивного відображення людиною об'єктивних соціальних відносин і соціальних спільностей.

Це визначення охоплює найважливіші сутнісні ознаки соціальної психології:

✓ особистісні механізми регуляції соціального процесу;

✓ ціннісне ставлення індивіда до соціального, що дає змогу соціальній психології пояснити поведінку людини в соціальному середовищі, конкретній групі; як її поведінка, що виникла в результаті суб'єктивного відтворення індивідом об'єктивного світу, діяльність впливають на функціонування соціальної спільності, яким є індивідуальний внесок кожної людини у функціонування групи;

✓ соціально-психологічні чинники, які визначають розвиток активності особистості та групи;

✓ соціальні спільності, масові явища, які впливають на людину та її поведінку.

Отже, сучасне розуміння предмета соціальної психології не обмежується дослідженням традиційних сфер, а розкриває механізми взаємин на рівні «група – суспільство», «індивід – суспільство». Це свідчить, що предмет соціальної психології охоплює дедалі ширшу соціально-психологічну реальність, пов'язану із масовою свідомістю і масовою поведінкою людей.

Завдання соціальної психології. Розвиваючись у єдності теоретичних і практичних аспектів, соціальна психологія постійно поглиблює і розширює свій предмет, паралельно розв'язуючи конкретні соціально-психологічні проблеми, тим самим виконуючи різноманітні теоретичні і прикладні завдання:

✓ розв'язання загальних наукових проблем, пов'язаних із формуванням знань про соціально-психологічну реальність, поясненням процесу суб'єктивного відображення об'єктивної дійсності, розробленням соціально-психологічних концепцій про взаємодію між людьми та соціальними спільностями, методологію, методи, способи соціально-психологічних досліджень (соціально-психологічні прояви особистості, сфера спілкування, міжособистісних стосунків та групових процесів, соціально-психологічні явища у макро середовищі тощо);

✓ вивчення проблем, пов'язаних зі змінами соціально-психологічної реальності, аналізом шляхів і засобів впливу на механізми її становлення, розвитку та функціонування;

✓ теоретичне осмислення місця і ролі людини, що розвивається, у суспільстві, яке також змінюється; виявлення конкретних соціально-психологічних характеристик особистості, найпоширеніших її соціально-психологічних типів, комунікативних програм поведінки;

✓ дослідження відносин і спілкування, у тому числі в екстремальних і конфліктних умовах, а також у зв'язку з утвердженням у соціумі нової системи цінностей і форм власності;

✓ вироблення теоретичних основ соціально психологічної діагностики, консультування та надання допомоги.

Які б завдання не розв'язувала соціальна психологія, вона повинна коректно ставитися як до набутків вітчизняної науки і практики, так і до теоретичних та прикладних надбань зарубіжних учених.

Структура соціальної психології в кожний історичний період розвитку є результатом взаємодії двох протилежних, але тісно пов'язаних процесів: диференціації (поділ на складові) та інтеграції (об'єднання) її з іншими галузями науки (інтеграція як соціальної психології загалом, так і окремих її складових). Ця структура містить упорядковані знання про соціально-психологічну реальність і механізми її розвитку та функціонування, є системою взаємопов'язаних уявлень, понять, поглядів, теорій, концепцій про соціально-психологічну реальність різних рівнів: від соціально-психологічної програми поведінки окремих людей до соціально-психологічних явищ у макросередовищі.

Як навчальний курс, соціальна психологія охоплює такі розділи:

∨ науково-методологічний. Розкриває місце і роль соціальної психології в системі наукового знання (її предмет, завдання, функції, категорії, методологічні основи та методи, питання еволюції соціально-психологічного знання);

∨ соціально-психологічні проблеми особистості. Вивчає особистість як суб'єкт соціальної взаємодії та спілкування, психічне відображення особистістю соціальних явищ у структурі групових відносин;

∨ соціально-психологічна характеристика спілкування. Містить соціально-психологічні знання про спілкування, його види, рівні та функції, психологічні способи впливу в процесі спілкування та ін.;

∨ соціальна психологія груп і міжгрупової взаємодії. Висвітлює соціально-психологічні знання про комунікативний потенціал учасників взаємодії, про закономірності поширення суспільних інтересів, настроїв, моди, про психічний склад групи, нації. Вивчає сферу соціально-психологічних групових процесів – проблеми прояву соціально-психологічних явищ у малих соціальних групах (конформна поведінка, соціально-психологічний клімат, психологічна сумісність тощо);

∨ особливості прикладної соціальної психології. Йдеться про закономірності становлення соціально-психологічної реальності в конкретних сферах життєдіяльності індивіда та групи: соціальну психологію виробництва, соціальну психологію управління тощо.

Функції соціальної психології. Як самостійна галузь знання, соціальна психологія реалізує усі функції, властиві психологічній науці: теоретико-пізнавальну, комунікативну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та ін. *Теоретико-пізнавальна* функція передбачає повне і конкретне пізнання соціально-психологічної реальності, її структури, механізмів розвитку та функціонування з позицій інтересів людини і групи, а також з'ясування закономірностей, механізмів та чинників, що детермінують соціально-психологічні явища. *Комунікативна* функція реалізується як систематизація знань з проблем сприймання, передавання інформації, взаємодії і взаємовпливу людей. *Гуманістична* функція полягає в дотриманні норм етики і моралі щодо індивіда, в захисті соціальних спільностей, верств, відтворенні й передаванні соціального досвіду. *Прогностична* функція передбачає формування соціально-психологічних прогнозів щодо співвідношення індивідуального і соціального, суб'єктивного відображення об'єктивної реальності. Зміст *прикладної* функції полягає у з'ясуванні на основі теоретичного й емпіричного аналізів закономірностей становлення соціально-психологічної реальності форм існування та способів функціонування ціннісного ставлення індивіда до соціальної дійсності, вироблення практичних рекомендацій з різних аспектів взаємодії, впливу людей один на одного та сприйняття їх у соціальній спільноті.

Категорії соціальної психології. Спираючись на основні категорії психології та соціології (особистість, група, соціум, пізнання, мислення, переконання, установки, соціальні явища тощо), соціальна психологія оперує

власним категоріальним апаратом. Ядром його є базові поняття соціальної психології (соціально-психологічна реальність, взаємодія, соціально-психологічний тип, спілкування, соціально-психологічні явища, групова динаміка, соціально-психологічне відображення тощо), навколо яких концентрується відповідна соціально-психологічна проблематика, а також ті, що характеризують суттєві ознаки, конкретні механізми взаємозв'язку соціального та психічного.

Сучасний розвиток вітчизняної соціальної психології характеризується уточненням та конкретизацією предмета і об'єктів соціальної психології, активною підготовкою фахівців, публікацією наукових праць і навчальних видань, організацією конференцій, кристалізацією соціально-психологічної проблематики, відкриттям спеціальних наукових закладів, лабораторій і кафедр (наприклад, Інститут соціальної та політичної психології АПН України, кафедра соціальної психології в Прикарпатському університеті імені Василя Стефаника та ін.). Учені, що спеціалізуються у царині соціальної психології, досліджують різноманітні методологічні, теоретичні, прикладні проблеми, що стосуються взаємодії, спілкування людей у різних соціальних спільнотах, регуляції поведінки індивіда у соціальних групах, механізмів їх взаємин, взаємовпливу тощо.

Предметом наукового пошуку є особливості поведінки людей на етапі соціально-економічної, політичної трансформації суспільства. Пожвавилися дослідження в галузі історії соціальної психології, комунікативного потенціалу особистості, міжгрупової взаємодії, лідерства і керівництва, психологи спілкування, соціальної психології управління, соціальної психології організацій, масової комунікації, масових явищ, соціально-психологічного тренінгу, соціально-психологічного прогнозування. Динамічними стали міжнародні зв'язки вітчизняних соціальних психологів.

Набувають неабиякої актуальності соціально-психологічні дослідження проблем, пов'язаних з переорієнтацією мислення особистості, формуванням у нових умовах навичок взаємодії індивіда із соціумом, що постійно змінюється, самоактуалізацією особистості, запобіганням невдачам, стресам, хвилюванням в екстремальних умовах, розв'язанням конфліктів тощо. Не може вона бути осторонь процесу переходу на всіх рівнях взаємодії (міжособистісних, міжнаціональних, міждержавних) від домінанти конфронтації до домінанти діалогу, від пріоритету сили до пріоритету переконання.

Потребують відповідного осмислення реальність, пов'язана з поняттями «моральний», «духовний», такі соціально-психологічні феномени, як совість, довіра, заздрість та ін. Результатом цього може стати нова теорія соціальної психології, яка охоплюватиме не якесь одне з відносин системи «індивід – група – суспільство», а всю систему. Відповідно, активізується вивчення взаємин «суспільство – індивід», «група – суспільство», про що свідчить зростання кількості досліджень у галузі прав людини, різноманітних меншин, етики управління і бізнесу (взаємини «підприємці – суспільство», «керівник – організація»), взаємної відповідальності суспільства і особистості, суспільства та різних соціальних груп, спільностей, соціальної психології релігії.

Предметом вивчення соціальної психології стануть великі соціальні групи (етнічні, релігійні та ін.), кроскультурні, порівняльні проблеми. Вітчизняна соціальна психологія має глибше збагнути надбання світової соціальної психології. Йдеться про дослідження таких соціально-психологічних феноменів, як соціальна ситуація, соціальний стереотип, соціальний конфлікт, соціальна справедливість, соціальний ритуал. Неабияке значення має вивчення резервних можливостей міждисциплінарних зв'язків соціальної психології.

1.5. Питання для самоперевірки.

1. Надайте визначення дефініції Soft Skills.
2. Назвіть найзатребуваніші Soft Skills.
3. Розкрийте сутність соціально-психологічної компетентності.
4. Означте складники моделі успішної особистості.
5. Схарактеризуйте структуру соціально-психологічної компетентності.
6. Що найчастіше включають до переліку гнучких навичок?
7. Окресліть соціальну психологію як науку.
8. Які основні прояви соціально-психологічної реальності?
9. Надайте характеристику принципам, завданням та функціям соціальної психології.
10. Означте категорії соціальної психології.
11. Розкрийте сучасний розвиток вітчизняної соціальної психології.

1.6. Завдання для самостійного опрацювання.

✓ Виокреміть Soft Skills., які притаманні особисто вам і додайте ті, яких (на ваш погляд) вам не вистачає.

✓ Запропонуйте шляхи формування та вдосконалення необхідних Soft Skills для вашої успішної майбутньої діяльності.

Тема 2. Професійна і кар'єрна компетентність.

План:

- 2.1. Створення портфоліо.
- 2.2. Рефлексія та щоденник спостережень.
- 2.3. Особистий розвиток та складання плану.
- 2.4. Професійна компетентність: поняття та сутність.
- 2.5. Структура професійної компетентності.
- 2.6. Розвиток ділової кар'єри. Конкурентоспроможність.
- 2.7. Питання для самоперевірки.
- 2.8. Завдання для самостійного опрацювання.

2.1. Створення портфоліо.

Ідея використання портфоліо в освітній галузі виникла у США в середині 1980-х р.р. і з кожним роком набуває все більш широкого поширення. Портфоліо походить від англійського *portfolio* – портфель або папка для документів.

Найчастіше портфоліо використовують для отримання робіт здобувачів освіти або як новий спосіб оцінки навчальних досягнень. Останніми роками портфоліо отримало більш широке поширення в освітній практиці. Наразі у зарубіжній педагогіці портфоліо розглядається набагато ширше, ніж просто альтернативний спосіб оцінювання або збори досягнень здобувачів освіти. За цією ідеєю стоїть певна освітня філософія, пов'язана з іншим розумінням суті освітнього процесу, іншими освітніми цілями.

Найголовнішим є не портфоліо як таке, а так званий «портфоліо-процес» – сукупність процесів навчання і розвитку, що відображаються у взаємозв'язку в портфоліо. Саме ж портфоліо формується, як результат, продукт цього процесу.

Щоб не вийшло «збирання заради самого збирання» Під час формування портфоліо, важливо не лише зафіксувати успіхи, а й простежити динаміку, оцінити сильні сторони, а також відзначити вміння і навички, що вимагають розвитку.

Портфоліо виконує різноманітні функції:

- ✓ діагностичну – фіксує зміни за певний період часу, свідчить про надбання умінь, навичок і компетенцій;
- ✓ цілепокладальну – підтримує поставлені цілі;
- ✓ мотиваційну – заохочує досягнення і результати;
- ✓ змістовну – розкриває весь спектр виконаних робіт;
- ✓ розвиваючу – забезпечує безперервність процесу навчання і розвитку;
- ✓ рейтингову – передбачає порівняння оцінок.

Ідея портфоліо виходить далеко за рамки простого альтернативного способу оцінювання досягнень і може бути важливим елементом в модернізації освіти та самовдосконалення особистості. Різноманітність типів портфоліо пов'язано з неоднозначністю самого терміну і з різноманіттям цілей, які ставлять перед собою творці, а також зі способами роботи над ним.

Портфоліо – це приклади робіт. У дизайнера портфоліо може бути представлено у вигляді малюнків, у фотографа – як фотографії. У портфоліо програміста знаходяться програми, а у педагога – його досягнення у професійній діяльності зокрема, через досягнення його здобувачів (захисти наукових робіт, участь в олімпіадах тощо). Основна мета портфоліо – надати уявлення про ваші здібності тому, хто буде дивитися приклади ваших робіт.

Зверніть увагу, що слово «роботи» в даному контексті не обов'язково означає приклади робіт, які ви виконували, як приклади можуть бути й матеріали, які ви можете надати і які розширять уяву про вас. Також пам'ятайте, що у вашому портфоліо ви можете показати навіть такі ваші творіння, які ніде, крім як у портфоліо, більше не були показані. Головне, що вони ваші.

Зосередимося на портфоліо педагога. Портфоліо педагога – цілеспрямована колекція кращих робіт та результатів педагога, яка демонструє його зусилля, прогрес, досягнення в одній або декількох галузях діяльності.

Портфоліо педагога – це набір матеріалів, що демонструє його вміння вирішувати завдання своєї професійної діяльності, вибирати стратегію і тактику професійної поведінки та призначений для оцінки рівня професіоналізму працівника. Створення і просування портфоліо переслідує декілька цілей:

- ✓ прослідити еволюцію професійної педагогічної діяльності конкретного педагога;
- ✓ систематизувати навчальні матеріали і напрацювання для демонстрації адміністрації закладу тощо;
- ✓ продемонструвати досягнення менш досвідченим колегам;
- ✓ запропонувати спосіб організації того або іншого навчального курсу;
- ✓ бути підґрунтям для участі в конкурсних і грантових програмах;
- ✓ сприяти розширенню методичного діапазону освітнього закладу.

Типи портфоліо. Тип портфоліо – це певна форма автентичного оцінювання особистих досягнень і освітніх результатів, що розрізняється за цілями, структурою, компонентному складу, передбачуваними результатами. В залежності від мети створення конкретного портфоліо:

- ✓ портфоліо-власність чи особистий (збирається для себе);
- ✓ портфоліо-звіт (збирається для презентації, виступу, творчого звіту);
- ✓ портфоліо-самооцінка.

Портфоліо-власність можна назвати професійним портретом педагога. Ідеальний варіант особистого портфоліо – комплексний, тобто вміщує в собі всі типи. Крім цього, доцільно включити так званий портрет, який краще всього розмістити на початку. Портрет розповідає про особистість педагога. Його пропонується виконувати у формі резюме. Акцент у резюме необхідно зробити на наявному досвіді педагога в самоосвіті, у використанні в своїй практиці сучасних інформаційних технологій, проєктувальної діяльності. В особистому портфоліо можна розмістити результати тестування та лист самооцінки професійних умінь і навичок.

Портфоліо-звіт містить індивідуальні поточні роботи, щоденник для зовнішнього користувача. Ціль цього типу портфоліо – показати, що педагог упорався із творчим дослідженням.

Портфоліо-самооцінка містить як результати діяльності педагога, так і зауваження безпосереднього керівника, чи адміністрації закладу освіти. Демонструє позитивні та негативні сторони роботи педагога, слугує прогнозуванню корекції.

За змістом готуються:

✓ тематичний портфоліо містить матеріали стосовно роботи з однієї теми;
✓ портфоліо досягнень містить кращі роботи, напрацювання, свідоцтва ефективної діяльності;

✓ рефлексивний портфоліо містить матеріали й оцінку (самооцінку) досягнення цілей, особливостей якості роботи з різними джерелами інформації, роздумів, відчуттів, сприймань;

✓ проблемно-орієнтований портфоліо містить матеріали, що відображають цілі, процес і результат вирішення проблеми;

✓ представницьке портфоліо готується як підтвердження майстерності за окремими напрямками самоосвіти. Містить кращі закінчені роботи, фото, відеозаписи, матеріали на електронних носіях. Обов'язковим є письмовий аналіз;

✓ портфоліо інформаційне – форма організації роботи з інформаційними матеріалами;

✓ портфоліо документації або «робочий» портфоліо демонструє професійний розвиток і зростання фахівця, містить усі матеріали, починаючи від теми самоосвіти до практичного застосування і результату. Педагогам початківцям можна розпочати зі створення такого виду портфоліо, який може містити і слабкі роботи.

Немає загальноприйнятої моделі портфоліо. Кожен із нас – індивідуальність, у кожного свої інтереси й потреби, своє бачення навколишньої дійсності, а це означає, що у кожного своє уявлення про те, що повинен містити портфоліо. Окрім цього чималу роль у формуванні портфоліо відіграє специфіка навчальної дисципліни, в рамках якої воно створюється. Та все ж є загальні елементи, компоненти портфоліо, які можна прослідити в будь-яких дисциплінах, наприклад:

1. Інформація «від себе» – формулювання педагогічної філософії педагога, опис використовуваних методик, вказівка дисциплін, що розробляються, представлення освітніх цілей і завдань.

2. Інформація «від інших» – відгуки колег, здобувачів освіти, навчальні програми, тести, стиль проведення занять, позааудиторна діяльність тощо.

3. Приклади освітніх заходів – досягнення здобувачів освіти, результати їхньої дослідницької роботи, приклади індивідуальної роботи тощо.

Підсумовуємо деякі принципи складання портфоліо педагога:

✓ об'єм портфоліо педагога не повинен перевищувати 8-10 сторінок + додаток (за деякими рекомендаціями загальний обсяг сягає 70 стор.);

✓ портфоліо педагога – це не втілення успіху, а матеріал, що відображає всі види його роботи. Експериментальна робота, навіть не зовсім вдала, може свідчити про дослідницьку натуру педагога;

✓ організація інформації в портфоліо педагога підкоряється двом основним правилам: послідовність і ясність;

✓ усі заявлені педагогічні вміння підтверджуються прикладами здійснених викладачем заходів;

✓ грамотно складене портфоліо педагога відповідає в першу чергу на питання «Як?», і тільки потім на питання «Що?».

2.2. Рефлексія та щоденник спостережень.

Під *рефлексією* у психології розуміють процес самопізнання суб'єктом внутрішніх психічних актів і станів (від лат. reflexio – звертання назад). Педагогічна рефлексія передбачає спрямованість на осмислення й усвідомлення навчальної діяльності, її цілей, змісту, результатів і методів шляхом спостереження й аналізу своїх дій суб'єктами навчання.

Рефлексія педагога ґрунтується на зіставленні сукупних результатів освітньої діяльності із соціальними вимогами, аналізі ефективності кожного з елементів дидактичної системи, визначенні їхніх дієвих чинників і міри диференційованого й інтегрального впливу їх на навченість. У результаті такого аналізу виникає можливість оперативного управління освітнім процесом, загального, особливого й індивідуального коригування.

Рефлексія здійснюється протягом усього освітнього процесу, виконуючи на різних його етапах різні функції. При цьому важливо, щоб до процесу рефлексії були залучені й здобувачі освіти, і педагог. Як показує досвід, у випадку неучасті кого-небудь із суб'єктів процесу навчання в процесі рефлексії весь механізм виявляється неефективним. Рефлексія може бути здійснена в усній або письмовій формі. При цьому вона має різне смислове призначення.

Усна рефлексія має на меті обнародування власної позиції, її співвіднесення з думками інших людей. Часто здобувачі освіти говорять про те, що вираження своїх думок у формі оповідання, діалогу або питань допомагає прояснити деякі значимі проблеми.

Більшість учених-психологів і педагогів відзначають, що важливішою для розвитку особистості є письмова рефлексія. Можна виділити декілька найбільш відомих форм письмової рефлексії: есе, бортовий журнал (форма фіксації інформації з допомогою ключових слів, графічних моделей, коротких речень та умовиводів, питань), щоденник, синквейн (віршовані форми (наприклад, синквейн – п'ятиряддя) – це спосіб творчої рефлексії, що дозволяє в художній формі оцінити вивчене поняття, процес або явище), портфоліо тощо.

Сьогодні в міжнародній освітній практиці рефлексії відводиться значне місце, розглядають індивідуальну та колективну (спостереження за роботою колег, обговорення) її форми, представлено значну кількість стратегій для ефективного рефлексивного аналізу. Одним із інструментів для здійснення рефлексії є заповнення (ведення) «Щоденника спостережень» (Табл. 1.).

Таблиця 1. Приклад щоденника спостережень

Дата, час, місце	Матеріал для рефлексії Що відбулося?	Аналіз (визначення позитивного та негативного) Що вдалося? Що не вдалося?	Наступні кроки Що необхідно для вдосконалення?

Метою «рефлексивних щоденників», що визначає їх структуру, є: фіксація суттєвих, значущих випадків та подій; аналіз, запитання та роздуми; кроки щодо розв'язання тих чи тих проблем.

2.3. Особистий розвиток та складання плану.

План особистого розвитку може стати потужним інструментом для тих, хто прагне вдосконалити власні навички, будувати кар'єру та досягти особистих цілей.

План особистого розвитку – це структурована система, яка допомагає людині окреслити свої цілі, визначити сфери, які потребують вдосконалення, і розробити дієві кроки для досягнення своїх прагнень. ПОР слугує дорожньою картою для особистого та професійного зростання, забезпечуючи ясність і напрям. Теорія, що лежить в основі планів особистого розвитку, ґрунтується на тому, що встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, актуальних і обмежених у часі цілей (SMART) може значно підвищити здатність людини досягати бажаних результатів.

Ключові компоненти плану особистого розвитку включають:

- ✓ самооцінку – роздуми про свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT-аналіз), щоб зрозуміти свою поточну позицію;

- ✓ постановка цілей – визначення чітких і стислих цілей, яких ви хочете досягти;

- ✓ план дій – визначення кроків, необхідних для досягнення кожної цілі, включно з необхідними ресурсами та підтримкою;

- ✓ часові рамки – встановлення кінцевих термінів для кожного кроку, щоб забезпечити послідовний прогрес;

- ✓ моніторинг та огляд – регулярно перевіряти власний прогрес і коригувати план за необхідності, щоб не відставати від графіка.

Ключові компоненти плану особистого розвитку. Постановка чітких цілей є основою будь-якого ефективного плану особистого розвитку. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART), щоб вони були реалістичними та мотивуючими. Наприклад, якщо ви хочете просунути кар'єрними сходами, чіткою метою може бути отримання підвищення протягом наступного року завдяки вдосконаленню своїх навичок управління проєктами. Не менш важливо визначити свої сильні сторони та сфери, які потребують вдосконалення. Проведення самооцінки може виявити, що ви чудово вмієте працювати в команді, але потребуєте розвитку лідерських навичок. Такий збалансований погляд допоможе вам зосередитися на правильних сферах для зростання.

Після того, як ви визначили свої цілі та сильні і слабкі сторони, наступним кроком буде розробка плану дій і стратегій для досягнення поставлених цілей. Відстежувати свій прогрес і коригувати цілі дуже важливо для того, щоб не збитися з курсу. Регулярний аналіз вашого розвитку може показати, що ви досягли значних успіхів в управлінні командою, але потребуєте більше практики у вирішенні конфліктів. Коригування вашого плану з метою включення додаткових тренінгів або практичних занять забезпечить постійне вдосконалення та стійку мотивацію.

Зразки планів особистого розвитку можуть надати цінну інформацію про те, як структурувати свій власний план і поставити реалістичні цілі. Таблиця 2 ілюструє різні підходи до особистого та професійного зростання.

Таблиця 2 Зразок плану особистого розвитку

Особливість	План розвитку кар'єри	План підвищення кваліфікації	План особистого розвитку для студентів
Мета	Отримати підвищення до вищого керівництва протягом 18 місяців	Здобути навички цифрового маркетингу протягом 6 місяців	Покращити академічну успішність та вдосконалити навички навчання за один семестр
Сильні сторони	Міцна командна співпраця, відмінні комунікативні навички	Сильні аналітичні навички, базові знання з маркетингу	Сильна робоча етика, хороший тайм-менеджмент
Сфери для вдосконалення	Лідерство, стратегічне планування	Поглиблене знання цифрових інструментів та стратегій	Конспектування, техніка підготовки до іспитів
Крок за кроком	Записатися на курс з розвитку лідерських якостей- Знайти наставника- Очолити міжвідомчий проєкт	Пройти онлайн-курс Запустити маркетингову кампанію Відвідайте вебінари та нетворкінгові заходи	Впровадьте активне пригадування та дистанційне повторення Приєднайтеся до навчальної групи Відвідайте воркшопи з конспектування
Часові рамки	Пройти курс за 6 місяців; керувати проєктом за 9 місяців	Закінчити курс за 3 місяці; провести кампанію за 4 місяці	Негайно розпочати техніки; приєднатися до групи через 1 місяць
Відстеження прогресу	Щомісячні зустрічі з наставником; щоквартальні огляди ефективності	Перегляд показників ефективності кампанії; отримання зворотного зв'язку від колег	Слідкуйте за оцінками, звертайтеся за відгуками до викладачів

Ці приклади та структуровані плани ілюструють, як різні цілі та контексти можуть формувати особистий план розвитку. Використовуючи ці приклади як орієнтир, ви можете скласти свій власний план відповідно до ваших унікальних потреб і прагнень. Впровадження плану особистого розвитку на робочому місці може значно прискорити ваш кар'єрний ріст і підвищити задоволеність роботою.

2.4. Професійна компетентність: поняття та сутність.

Необхідність реформування освіти, як за кордоном, так і в Україні, викликала появу нових концептуальних підходів і вимог до неї. Компетентнісний підхід, який був уперше запроваджений у сфері економіки та менеджменту, впевнено заявив про себе і в галузі освіти. Проте обговорення і

дискусії, які постійно ведуться теоретиками і практикаками в галузі педагогіки і психології, свідчать про неоднозначність у його розумінні й розв'язання значної кількості питань, що пов'язані з цим.

Термін «професійна компетентність» походить від латинських слів *professio* – що означає офіційно вказане заняття, професію та *competentia* – узгодженість, відповідність частин цілого, яке в свою чергу є похідним від слова *competo* – збігатися, підходити, відповідати, узгоджуватись, бути здатним.

Наразі у науці не запропоновано однозначного трактування сутності цього поняття і його складників. Західні науковці стверджують, що набуття й розвиток компетентності зумовлює інтенсифікацію інтелектуального та культурного розвитку, формування здатності орієнтуватися і пристосовуватись до умов життя, що швидко змінюються, а також до активізації життєвої позиції особистості. Особлива увага у структурі компетентності приділяється когнітивному й афективному складникам, мотивації, яка розглядається в аспекті цінностей, та цілевизначенню, досвіду у вирішенні професійних задач та інтуїції.

У педагогічній науці поняття «професійна компетентність» розглядається як: сукупність знань та умінь, які визначають результативність праці; обсяг навичок виконання задачі; комбінація особистісних якостей і властивостей; комплекс знань та професійно значимих особистих якостей; вектор професіоналізації, єдність теоретичної і практичної готовності до праці; здатність здійснювати складні культуровідповідні види дій, тощо.

Різноманітність у трактуванні означеної дефініції зумовлена різноманітністю наукових підходів – особистісно-діяльнісного, системно-структурного, знанневого, культурологічного тощо. Не відзначаються однаковістю й думки вітчизняних дослідників, які зазначають, що професійна компетентність є складним, інтегрованим й різноманітним поняттям.

У зарубіжній науковій літературі термін «професійна компетентність» виник на початку 70-х років минулого століття й означав здатність особи виконувати роботу належним чином. Уперше в такому розумінні він з'явився у статті Крейга Ландберга «Розробка програми розвитку керівника» («*Planning the Executive Development Program*») у 1972 р. Подальшого розгляду поняття набуло в працях Дейвіда МакКлелленда, який у своїй статті «Тестування компетентності, а не інтелекту» («*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*») зазначає, що ані тести, ані шкільні оцінки не можуть значною мірою прогнозувати справжню компетентність у розв'язанні багатьох життєвих завдань. Він також виокремлює «традиційні компетентності», такі, як читання, письмо, вміння рахувати та деякі особистісні характеристики (навички спілкування, терпіння, постановку помірних цілей, саморозвиток, чим власне і прокладає шлях для появи поняття «ключові компетентності». Важливим для педагогічної науки є висновок МакКлелленда про те, що процедура тестування компетентності має бути відкритою й зрозумілою як для викладача, так і для учня, що допомагає в подальшому розвивати її. Намагаючись удосконалити визначення поняття «компетентність» та науково обґрунтувати процедуру оцінювання рівня її сформованості. Джон Равен аналізує та узагальнює досвід

багатьох зарубіжних дослідників. Він звертає увагу світової громадськості на недосконалість у розумінні й підходах до розвитку та оцінювання компетентності в сучасній системі освіти. Значну увагу у структурі компетентності Д. Равен приділяє мотивації. До інших складників компетентності він відносить когнітивні, афективні, конативні компоненти поведінки, а також звички й досвід.

Цікавою є праця Г'юберта Дрейфуса та Стюарта Дрейфуса, яку вони назвали «Від Сократа до експертних систем». Досліджуючи питання створення штучного інтелекту, вони аналізують феномен кваліфікованої поведінки на прикладі набуття дорослими нових умінь у процесі навчання, виокремлюючи при цьому декілька рівнів:

1. Новачок. Зазвичай процес навчання починається з того, що інструктор виокремлює у завданні незалежні від ситуації поняття, які початківець може розпізнати без попереднього досвіду виконання таких завдань. Потім йому даються правила для визначення дій, які з цими поняттями потрібно виконати. Це є подібним до того, як комп'ютер виконує програму.

2. Новачок, який вже досягнув певних успіхів. Під час того як новачок набуває досвіду, виконуючи завдання в реальних ситуаціях, він починає помічати, або інструктор вказує йому на важливі але доступні для його розуміння додаткові аспекти ситуації. Після розгляду достатньої кількості прикладів учень навчається розпізнавати ці додаткові аспекти.

3. Компетентний. Із набуттям досвіду кількість додаткових елементів, які здатний розпізнати учень стає переважаючою. У цій точці виконання завдання викликає знервованість і виснаження, оскільки розуміння того, що важливо в цій ситуації, а що ні, в учня відсутнє. Компетентний працівник шукає нові правила і процедури аргументації, які допомагають обрати план, вони не такі легкі, як ті, що подаються новачкам. На цій стадії працівник почувається відповідальним за невдачі. Оскільки компетентний працівник все більше і більш емоційно занурюється у виконання завдань, для нього стає все важче слідувати окремим правилам, які виконують новачки. І хоча може видатися, що таке занурення не сприяє виконанню правил і може гальмувати розвиток умінь і навичок, у дійсності картина абсолютно протилежна. Насправді можна побачити: якщо позиція прямого слідування окремим правилам новачками та новачками, що досягнули певних успіхів, змінюється на позицію занурення, людину очікує подальший розвиток, водночас опір прийняттю ризиків і відповідальності може призвести до застою, і врешті навіть до нудьги й регресу.

4. Досвідчений. Якщо в процесі набуття умінь і навичок завдання виконуються з емоційним зануренням у діяльність, то як позитивний, так і негативний досвід будуть сприяти успішним діям і зменшувати кількість невдач. Уявлення учня про уміння й навички як про низку правил і принципів поступово перетворюватиметься в розпізнавання ситуацій, які вимагають відповідних дій. Досвідченість приходить тоді, і тільки тоді, коли досвід набувається таким практичним способом, а інтуїтивна поведінка витісняє дії за правилами. Зацікавлений, досвідчений виконавець усвідомлює лише мету і головні аспекти ситуації, а не дії, які треба виконати, щоб

досягнути цієї мети. Однак досвідчений виконавець після визначення мети і важливих рис ситуації все ж таки має вирішити, що робити. Щоб це вирішити, він повертається до незалежних правил.

5. Експерт. Досвідчений виконавець, занурений у світ своєї майстерної діяльності, бачить, що потрібно зробити, але має вирішувати, як це зробити. Експерт не лише бачить, що потрібно зробити завдяки значній кількості відпрацьованих ситуацій, але й бачить як досягнути мети. Здатність до більш тонкого і досконалого ситуаційного аналізу саме й відрізняє експерта від досвідченого виконавця. Експерт навчився розрізняти велику кількість ситуацій, які здаються однаковими досвідченому, проте одні ситуації вимагають одних дій, а інші – інших. Тобто, з достатнім досвідом у розв'язанні низки ситуацій, які розглядаються в межах однієї перспективи, але вимагають різних тактичних рішень, мозок експерта поступово розподіляє цей клас ситуацій на підкласи, кожен із яких вимагає подібних дій. Це викликає інтуїтивну і негайну реакцію, яка й притаманна експертам. Зазвичай експерт не прораховує, не слідує жодним правилам. Він просто вміє розпізнати тисячі особливих ситуацій. Отже, автори доходять висновку, що новачки, досвідчені новачки та компетентні працівники виявляють «раціональність, що ґрунтується на розрахунках», а експерти – «внутрішню раціональність».

Однак Г'юберт Дрейфус та Стюарт Дрейфус застерігають, що в сучасному, бюрократичному за своєю природою суспільстві, зростає загроза знищення рівня експерта через надмірне покладання на розрахунки, оскільки вони, на відміну від інтуїтивних, внутрішньо раціональних рішень, здаються очевидними і логічними для широкого загалу.

Вітчизняні дослідники також зробили свій внесок у розгляд цього питання. Так, О. Онаць визначає професійну компетентність як «інтегральне утворення, що репрезентоване системою теоретичних знань, практичних умінь, соціально значущих і професійно важливих якостей особистості, сформованої мотиваційно-ціннісної сфери та набутого досвіду, діалектичний взаємозв'язок яких забезпечує результативність його професійної педагогічної діяльності».

Полубоярина І. доводить, що професійну компетентність слід розглядати як інтегративне утворення, в основі якого лежать професійні знання і вміння, особистісні якості та досвід, що обумовлює здатність майбутнього фахівця до ефективного виконання професійної діяльності. Використовуючи праці сучасних дидактів Чемерис І. пропонує таке формулювання: «Професійна компетентність – це система теоретичної і практичної готовності особистості до ефективної самореалізації у професії, що реалізується через парадигму професійно значущих знань, умінь, якостей, здібностей, схильностей та досвіду професійної діяльності». Федина В. визначає професійну компетентність як інтегральне системне утворення, що забезпечує якість професійної діяльності. Лалак Н. характеризує професійну компетентність як «складне особистісне утворення людини, що оптимально поєднує знання, вміння, навички, мотиви, ціннісні орієнтації, ставлення особистості; визначає здатність людини до самореалізації й самовизначення». У формулюванні Сікори Я. професійна компетентність розглядається як система знань, умінь, особистісних якостей,

формування та розвиток яких дозволить розв'язувати типові професійні задачі, а також проблеми, що виникають у реальних ситуаціях професійної діяльності, що передбачає здатність людини до професійного та особистісного зростання.

Отже, професійна компетентність передбачає наявність професійно-ділових, інтелектуальних, особистісних, емоційно-вольових, психофізіологічних, соціальних особливостей фахівців, успішне поєднання яких забезпечує високу результативність та ефективність їхньої діяльності в умовах конкуренції.

2.5. Структура професійної компетентності.

Професійна компетентність передбачає:

- ✓ сформованість уміння розмірковувати й оцінювати професійні ситуації і проблеми;
- ✓ творчий характер мислення;
- ✓ виявлення ініціативи у виконанні виробничих завдань;
- ✓ усвідомлене розуміння особистої відповідальності за результати праці;
- ✓ здатність до управління виробничим колективом;
- ✓ прийняття раціональних рішень у вирішенні конкретних завдань і проблем.

Професійна компетентність є компонентом професійної зрілості особистості, що сформувалася після актуалізації її здібностей.

Говорячи про підготовку майбутніх фахівців освітньої галузі, зацентруємо увагу на структурі професійної компетентності саме педагога. Очевидно, що педагог має бути обізнаний у широкій сфері наукових знань. *Структуру професійної компетентності педагога* можна представити наступними складовими:

Інформаційна – володіння інформаційними технологіями, вміння добувати, опрацьовувати й використовувати різні види інформації з різноманітних джерел.

Продуктивна – вміння працювати, отримуючи прибуток; здатність виробляти власний продукт, приймати рішення та нести відповідальність за них; готовність та потреба у творчості.

Предметна – ЗУН (знання, вміння, навички) в області конкретної дисципліни, спеціальності.

Математична – вміння працювати з числовою інформацією, володіння математичними вміннями.

Комунікативна – вміння вступати в комунікацію, бути зрозумілим; спілкування без обмежень усно, писемно, рідною й іноземними мовами.

Особистісні якості педагога – терпимість, доброзичливість, чуйність, урівноваженість, витонченість, толерантність, рефлексія, людяність тощо.

Полікультурна – оволодіння досягненнями культури; розуміння інших людей, їх індивідуальності і відмінностей за національними, культурними, релігійними й іншими ознаками.

Соціальна – вміння жити й працювати з оточуючими; вміння безконфліктно співіснувати.

Психологічна – здатність використання психологічних ЗУН в організації взаємодії в освітній діяльності.

Моральна – готовність, спроможність і потреба жити за традиційними моральними нормами.

Автономізаційна – здатність до саморозвитку, творчості, самовизначення, самоосвіти, конкурентоспроможності; готовність і потреба навчатися протягом усього життя.

Структура професійної компетентності фахівця може бути різною, у залежності від вимог тої чи тої галузі та умов праці.

2.6. Розвиток ділової кар'єри. Конкурентоспроможність.

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення популярності, високого рівня добробуту. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру, є частиною кар'єри. Інакше кажучи, ділова кар'єра – це індивідуально усвідомлені позиція і поведінку людини, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом всієї робочої життя.

Пропонується наступна класифікація видів ділової кар'єри, що демонструє варіанти службово-професійного просування персоналу в організації:

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра, як прийнято вважати, реалізується в наступних напрямках:

∨ вертикальне – підйом на більш високу сходинку структурної ієрархії; найчастіше саме з ним пов'язують поняття кар'єри, оскільки тут просування найбільш очевидно;

∨ горизонтальне – переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (керівник програми, тимчасової цільової групи тощо), або розширення й ускладнення завдань у рамках ступеню з адекватним зміною винагороди;

∨ доцентрове – це просування до ядра, керівництву організації, що є досить привабливим для працівників; виражається в отриманні доступу до неформальних джерел інформації, в довірчих зверненнях та окремих важливих дорученнях керівництва, запрошеннях на зустрічі і наради.

Поняття «ділова кар'єра» включає в себе два складових процесу – професійний і посадовий ріст.

Професійне зростання – переважання у трудовій діяльності людини фахової спеціалізації, робота переважно в одній професійній області, досягнення і визнання професійним співтовариством результатів його праці,

авторитету в конкретному виді діяльності. Часто буває, що професійне зростання є передумовою для посадового зростання.

Посадове зростання відображає зміну переважно посадового статусу людини, її соціальної ролі, ступінь і простір посадового авторитету в організації.

Успішність ділової кар'єри визначається внутрішньою задоволеністю людини своєю працею, відчуттям значущості власних професійних досягнень, ступенем реалізації особистого інтелектуального, творчого потенціалу і професійним визнанням.

Ділова кар'єра є результатом взаємодії трьох груп чинників:

- ✓ особистості самої людини;
- ✓ професійного середовища, в якій людина працює і розвивається;
- ✓ позаробочим середовищем, в якому він живе і відпочиває.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різноманітні потреби. Етапи кар'єри розробляються в такому порядку:

- ✓ вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- ✓ визначення «вхідних» і «вихідних» параметрів на кожному етапі;
- ✓ деталізація вимог для вступу в кожен етап – освітнього рівня, кваліфікації, віку;
- ✓ оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Людина має вміти зіставляти свої ділові риси з вимогами, які ставить перед нею організація, її безпосередня робота (виконання професійних обов'язків). Від цього залежить успіх усієї кар'єри. Маючи можливість самооцінки і знаючи ринок праці, особа обирає галузь, регіон, у якому хотіла б жити й працювати. Правильна самооцінка своїх навичок і ділових рис передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін, недоліків. Тільки за таких умов можливо правильно визначити мету кар'єри. Варто зауважити, що метою кар'єри не може бути галузь діяльності або окрема робота, посада, місце на службових сходинках. Вона має більш глибокий зміст. Мета кар'єри обумовлена причиною, за якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати певний щабель в ієрархічній градації посад.

У сьогоденні, проблема формування конкурентоспроможної особистості постає як нагальне питання, оскільки тільки у такому форматі розуміння людини, можна віднаходити оптимальні шляхи для виживання людства взагалі, і людини зокрема. *Конкурентоспроможність* виступає можливістю реалізації конкурентоздатності людини, це віднайдення найбільш оптимальних умов реалізації здатностей особистості. Водночас конкурентоспроможність завдяки діяльній природі людини є реалізацією сутнісних сил людини, це також пошук і створення умов їх реалізації. Саме цей термін характеризує здатність людини вбачати у своїй діяльності результативність, яка дозволяє їй стати успішною, реалізувавши свої можливості, або завдяки своїй творчості та креативності втілювати в життя свої ідеї.

Особистість – це соціалізований індивід, яка бере на себе відповідальність за всі обрані нею соціальні ролі. При аналізі поняття конкурентоспроможної особистості констатуємо – це особистість, яка в процесі конкурентної боротьби

бере на себе відповідальність за наслідки цієї боротьби. Адже під боротьбою розуміється не знищення конкурентів, а такий тип конфліктних відносин, при якому сторони взаємовизнають один одного та намагаються легітимним способом вирішити конфлікт на власну користь.

Конкурентна боротьба є специфічною формою взаємодії опонентів, у процесі якої відбувається чітке виявлення позицій, намагань опонентів для реалізації поставленої мети. На сьогодні від кожної особистості для реалізації її можливостей настає такий період, де вона весь час має демонструвати свою конкурентоздатність і конкурентоспроможність. Адже цілком правомірно зазначав Е. Тоффлер (американський письменник, соціолог, футуролог), що сьогодення та майбутнє не для слабких! Перед сучасною особистістю відкриваються нові можливості для її реалізації тим самим вона може ставати успішною й багатою. А хто така багата людина? Яка має міцне здоров'я, велику дружню сім'ю... Багатство – це, перше за все, рівень самодостатності людини. Цей рівень самодостатності здатна визначити для себе кожна особистість як на глобальному, так і на локальному рівнях існування.

2.7. Питання для самоперевірки.

1. Дайте визначення поняттю «Портфоліо».
2. З якою метою створюють портфоліо?
3. Назвіть функції портфоліо.
4. Які цілі переслідує створення і просування портфоліо?
5. Розкрийте типи портфоліо.
6. Означте поняття «Рефлексія».
7. На чому ґрунтується рефлексія педагога?
8. Мета щоденника спостережень?
9. Схарактеризуйте план особистого розвитку.
10. Назвіть ключові компоненти плану особистого розвитку.
11. Розкрийте дефініцію «Професійна компетентність».
12. Розкрийте структуру професійної компетентності педагога.
13. Схарактеризуйте поняття «Професійна кар'єра».
14. Означте класифікацію видів ділової кар'єри та дайте визначення її складових.
15. Визначте поняття конкурентоспроможності та розкрийте її сутність.

2.8. Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ Створіть власне портфоліо.
- ✓ Запишіть п'ять запитань, спрямовані на власну рефлексію, з метою з'ясування особистісного професійного розвитку.
- ✓ Визначіть рівень професійної рефлексії за методикою Е. Е. Рукавішникової (Додаток А).
- ✓ Пройдіть тест «Наскільки добре Ви виконуєте свою роботу?» (за Є. І. Роговим) (Додаток Б).

Тема 3. Навички презентації та самопрезентації.

План:

- 3.1. Презентація: підготовка, структура, час і репетиція.
- 3.2. Мовлення та мовне середовище.
- 3.3. Візуальні, вербальні та невербальні засоби взаємодії.
- 3.4. Володіння та взаємодія з аудиторією, управління питаннями, зворотний зв'язок.
- 3.5. Нервування та його контроль.
- 3.6. Самопрезентація.
- 3.7. Питання для самоперевірки.
- 3.8. Завдання для самостійного опрацювання.

3.1. Презентація: підготовка, структура, час і репетиція.

Підготовка презентації є відповідальною акцією, а її проведення пов'язане з проблемами не лише виключно технічного, а й морально-етичного характеру. Організація презентації й усі представлені у процесі її проведення матеріали повинні відповідати нормам і вимогам ділової та наукової етики.

Це означає насамперед чіткий вибір цільової і функціональної спрямованості презентації, визначення характеру інформації й способів її подання. Вагому роль відіграють правильне визначення цільової аудиторії. Будь-яка презентація має певний сценарій. Вступ передбачає привітання учасників заходу, повідомлення мети презентації, визначення ключових моментів та заходів, що полегшують спілкування з аудиторією. Перші кілька хвилин презентації вкрай важливі для встановлення контакту з аудиторією. Не менш важливе значення має і кінець презентації. Він будується на тих фактах, які найбільше зацікавили аудиторію, і, як правило, передбачає:

- коротке резюме найважливіших фактів і аргументів презентації;
- висловлення щирої вдячності присутнім за інтерес, увагу та приділений час;
- запитання та відповіді.

Підготовка презентації складається з трьох основних етапів: планування, створення та репетиції презентації.

1. *Планування презентації* – це багатокроковий процес, що включає визначення цілей проведення презентацій, вивчення аудиторії, формування структури і логіки подачі матеріалу.

2. *Створення презентації* – методологічні особливості підготовки слайдів презентації з використанням комп'ютерної програми Power Point чи Canva, включаючи вертикальну і горизонтальну логіку, зміст і співвідношення текстової та графічної інформації.

Під час заповнення слайдів інформацією слід розуміти, що в одному місці доцільніше показати матеріал єдиною частиною, а в другому – частини матеріалу з'являтимуться одна за одною, за потреби. Для полегшення цієї

процедури можна підготувати шаблони, які можна використовувати для «нарізки» презентацій.

3. *Репетиція презентації* – це перевірка та налагодження створеної презентації. Під час такої перевірки вдається з'ясувати наскільки вдало «змонтовано» матеріал, наскільки доречні переходи від слайда до слайда.

Одним із основних етапів створення ефективної презентації є етап її *планування*, який включає вісім основних кроків. Це:

1. Визначення цілей.
2. Збір інформації про аудиторію.
3. Визначення основної ідеї презентації.
4. Підбір додаткової інформації.
5. Планування вступу.
6. Створення структури презентації.
7. Перевірка логіки подачі матеріалу.
8. Підготовка висновку.

У процесі планування презентації важливо враховувати такі аспекти, як:

Логіка і переходи. Розробка логіки подачі матеріалу є важливим кроком планування презентації. Для того, щоб логіка подачі матеріалу не порушувалася, а слухачам було легко за нею стежити, слід продумати такі переходи:

- від вступу до основної частини презентації;
- від однієї основної ідеї до іншої;
- від одного слайда до іншого.

Обов'язково треба продумати, як варто надавати аудиторії інформацію, аби слухачі розуміли перехід від однієї тези до наступної. Потрібно допомогти слухачам сформулювати для себе розуміння того, як пов'язані у виступі ці частини. За допомогою переходів створюється природний хід презентації, що дозволяє аудиторії легко стежити за доповіддю.

Для позначення переходу можна використати такі стратегії:

- використовувати короткі фрази;
- знайти те, що привертає увагу до висловлювання доповідача;
- навести актуальну статистику;
- витримувати паузу.

Структура презентації. Під час планування презентації необхідно створити структуру основної частини. Важливо, щоб за структурою презентації стояла логіка подачі матеріалу: лише тоді з упевненістю можна говорити про те, що презентована інформація, буде зрозуміла слухачам.

Типи логічної послідовності подачі матеріалу:

- у хронологічному порядку;
- у порядку пріоритету;
- у територіальному порядку;
- у тематичній послідовності;
- структуруючи матеріал тексту за принципом «проблема – рішення».

Завершення презентації. Завершення презентації має бути суттєвим і підкреслювати основну ідею виступу. Хороший висновок дуже важливий для успіху всієї презентації – він повинен бути позитивний і впевнений.

Ключові складники успішного завершення презентації:

- яскравий вислів – перехід до викладення;
- повторення основних ідей презентації;
- підбиття підсумків;
- короткий і такий, що запам'ятовується, вислів у кінці презентації;
- заклик до дії.

Разом із знанням основних складників успішного завершення презентації потрібно уникати п'яти найпоширеніших помилок, а саме:

- зміни стилю ведення презентації;
- зізнання в тому, що ви щось забули розповісти;
- здійснення висновків без підбиття підсумків;
- вибачень;
- нав'язування слухачам особистої думки.

Типи висновків презентацій:

- повернення до теми вступу;
- заклик до дій;
- розповідь про те, що планується робити у подальшому.

Усі ці характеристики разом утворюють так званий сценарій презентації.

Невід'ємною частиною сценарію презентації є текст доповіді промовця. Текст доповіді доцільно надрукувати завчасно. Завданням доповіді при цьому повинно бути інформування учасників про основний зміст презентації. Доповідь можна підготувати у двох варіантах: 1) скороченому варіанті (тези) для проведення презентації; 2) розгорнутому варіанті – для подальшої публікації.

При підготовці презентації доцільно врахувати аспекти, що визначають її результативність:

1. *Структура презентації* – компоненти, з яких вона складається:

- привернення уваги;
- вступна частина;
- основна частина;
- огляд;
- висновок (спонукання).

Якщо який небудь з перелічених складників відсутній, ефективність презентації знижується. Якщо ж порушення допущені відразу в декількох частинах, то презентація перестає діяти.

2. *Зміст презентації* включає багатоаспектну характеристику об'єкта наукової проблеми.

3. *Стиль презентації.* Стиль презентації може бути різний: високий, діловий, дружній тощо. Як правило, стиль визначають такі чинники:

- зовнішній вигляд учасників;
- манера подачі матеріалу;
- атмосфера, яка панує під час проведення презентації;
- тема презентації.

4. *Супровід презентації.* До цього аспекту відноситься все, що оточує презентацію, всі її зовнішні складники: організація залу, розстановка столів і стільців, кількість слухачів тощо. Наведені матеріальні складники значно впливають на ефект презентації.

5. *Ситуативне керування* презентацією передбачає встановлення контакту з аудиторією. Техніки підготовки успішної презентації досягають завдяки послідовному відпрацюванню трьох етапів:

- планування презентації;
- підготовки та проведення репетиції перед презентацією;
- проведення презентації.

Роботу кожного з етапів слід поділити на два напрями – технологічний (організаційний) і змістовний.

Також для успішного проведення презентації важливим є вибір програмних засобів реалізації. Сучасні програми створення презентацій здебільшого орієнтовані на застосування мультимедіа. Найпоширенішою є програма PowerPoint. Програма PowerPoint дозволяє створювати складні програмні надбудови завдяки використанню Visual Basic. Вбудована підтримка Інтернету та інші різноманітні вдосконалення зробили цю програму лідером у світі мультимедійних презентацій.

Отже, опрацювання презентації в технологічному і змістовному напрямах дозволить уникнути основних помилок, забезпечити її належний якісний рівень, зробити ефективнішою і досягти поставленої мети підприємства.

Репетиція промови та презентації не просто допомагає збільшити рівень мовлення. Репетиція – це зобов'язання покращити свої основні комунікативні навички на довгий час. Коли ви репетируєте, ви запитуєте: який естетичний вибір я хочу реалізувати? Естетичний вибір може бути покращений або обмежений залежно від ситуації та контексту, в якому ви говорите, як фізично, так і культурно. Наприклад, якщо ви виступаєте під час конференції у великій залі, ваше втілення мови й естетичної сцени буде відрізнятися від мови з лекцією в невеликій аудиторії.

Під час репетиції важливим є зрозуміти наскільки доповідь пов'язана, чи не пов'язана, зі слайдами та виправити неточності. Доповідь варто читати уголос із застосуванням мовленнєвих технологій в залежності від тексту (підвищувати чи стишувати голос, робити певні зупинки, звертати увагу на слайди тощо). Обов'язково під час репетиції треба заміряти час виступу аби вкластися у визначені часові терміни.

Репетиція надає змогу перевірити:

- відповідність тексту доповіді до зроблених слайдів презентації;
- наскільки ви володієте інформацією, що пропонуєте аудиторії;

- наскільки ви впевнені під час декламування доповіді та гортані слайдів;
- ви вкладаєтеся у визначений час тощо.

Як правило час виступу обговорюється організаторами семінарів, круглих столів, конференцій тощо. Зазвичай на доповідь надається до 15-20 хв. Аби не було непорозумінь, власну презентацію варто підготувати таким чином, аби не вийти за встановлений організаторами час.

3.2. Мовлення та мовне середовище.

Наявність чіткого розуміння подачі інформації, що включає словесну та невербальну подачу інформації, використання допоміжних засобів для презентацій – покращить ваше розуміння публічних виступів.

Мова – суто людський засіб спілкування в духовному і практичному житті людини і являє собою систему знаків для передавання, приймання і використання інформації. Мова – це досить складне явище, яке породжується суспільством і є формою віддзеркалення в суспільній свідомості людей їх громадського буття. Мова – це багаторівнева система зі своїми вимогами, обмеженнями, правилами використання вербальних знаків.

Мова – суспільне явище, найважливіший засіб влаштування людських стосунків. За її допомогою люди здатні порозумітися, здійснюють обмін думками, набувають знань, передають їх нащадкам, мають змогу організувати спільну діяльність в усіх галузях людської практики.

Практичне вживання мови включає активний словник, тобто слова, якими людина користується для висловлення своїх думок, спілкуючись з іншими людьми, і пасивний – ті слова, які вона розуміє, коли їх чує або читає, але рідко їх вживає. Обсяг і характер активного і пасивного словників людини залежать від її освіти, професії, міри опанування мови, характеру та змісту діяльності.

Залежно від віку, характеру діяльності, середовища існування людини її мовлення набуває певних особливостей, незважаючи на те, що люди говорять однією мовою. Кожній людині притаманні свій індивідуальний стиль мовлення, відмінності в артикуляції звуків, інтонації, логічній виразності. Отже, кожна людина говорить по-своєму, хоча й користується спільною для всіх мовою.

Фізіологічною основою мовлення є діяльність другої сигнальної системи, подразником якої є не предмети та їх властивості, а слова. У процесі мовлення беруть участь багато функціональних структур кори півкуль великого мозку, але окремі її ділянки відіграють найістотнішу роль у виконання цієї функції, тому їх називають мовними аналізаторами, або центрами мови. У задніх відділах нижньої лобової звивини знаходиться центр артикуляції та мови, або центр Брока. Мовна функція виконується, як правило, лівою півкулею великого мозку. Лише у 30 % людей з домінуючою лівою рукою вона здійснюється правою півкулею. А зони кори, що контролюють артикуляцію, локалізуються в обох півкулях великого мозку.

Поради щодо розвитку зв'язного мовлення:

- основним джерелом мовного збагачення дорослої людини є читання художньої літератури: особистість переймає логіко-семантичні конструкції

побудови правильного висловлювання, розвиває свій інтелект, збагачує словниковий запас;

- вивчайте напам'ять зразки художньої літератури – це сприятиме переходу завчених лексем до активного словника;
- у процесі спілкування з іншими людьми стежте за правильністю власного мовлення та свого співрозмовника;
- дбайте про постійне інтелектуальне збагачення, адже мовлення й інтелект мають взаємозв'язок.

Існує чотири загальних види надання інформації: імпровізоване, екстемпоральне, використання рукопису, запам'ятоване.

Імпровізована мова – це подання короткого повідомлення без попередньої підготовки. Перевага такого виду говоріння полягає в тому, що він спонтанний і чуйний в анімованому груповому контексті. Недоліком є те, що оратору приділяється мало, або зовсім його відсутність, щоб підготувати своє повідомлення. В результаті повідомлення може бути дезорганізованим і складним для слухачів.

Ось покрокове керівництво, яке може бути корисним, якщо вас закликають виступити з імпровізованою промовою на публіці:

- знайдіть хвилинку, щоб зібратися з думками і спланувати основний момент, який ви хочете зробити (наприклад, міні-тезу);
- дякуємо людині за запрошення виступити. Не робіть зауважень щодо того, що ви не готові, що вас запросили в останній момент тощо;
- додайте своє повідомлення, формуючи свою головну думку коротко, при цьому висвітлюючи її адекватно і в оптимальному темпі, аби слухачі було комфортно її сприймати;
- ще раз подякуйте людині за можливість виступити.

Імпровізовані виступи, як правило, найбільш успішні, коли вони короткі і зосереджені на одному пункті. Варто практикувати свою імпровізовану розмову регулярно і щодня.

Екстемпоральне мовлення – це виклад ретельно спланованої і відрепетованої мови, вимовленої в розмовній манері з використанням коротких нотаток. Такий вид мовлення має деякі переваги, воно сприяє ймовірності того, що ви, будете сприйняті як обізнаний та надійний, оскільки ви знаєте промову наскільки добре, що вам не потрібно її читати. Крім того, ваша аудиторія, швидше за все, зверне кращу увагу на повідомлення, оскільки воно залучає як усно, так і невербально. Використовуючи нотатки, а не повний рукопис (або все, що ви збираєтеся сказати), екстемпоральний оратор може встановити і підтримувати зоровий контакт з аудиторією й оцінити, наскільки добре вони розуміють промову в міру її прогресування. Це також забезпечує гнучкість – ви працюєте із заготовками, проте якщо вам потрібно видалити, додати або перефразувати щось в останню хвилину або адаптуватися до вашої аудиторії, ви легко можете це зробити.

Рукописна мова – це слово в слово повторення письмового повідомлення. У рукописній промові доповідач зберігає свою увагу на друкованій сторінці, за винятком випадків використання допоміжних засобів для презентації.

Перевагою читання з рукопису є точне повторення оригінальних слів. Це може бути вкрай важливо в деяких обставинах. Однак є недоліки, пов'язані з розмовою рукопису:

- як правило це нецікавий спосіб представити інформацію аудиторії. Якщо доповідач не репетирував читання як повний виступ, презентація, як правило, нудна;
- зберігання очей «приклеєними» до рукопису перешкоджає зоровому контакту з аудиторією;
- «пряма» рукописна промова може неволодіти увагою аудиторії;
- постійне читання обмежує рух і здатність спілкуватися з аудиторією.

Запам'ятоване мовлення це декламування письмового повідомлення, яке оратор вивчив на пам'ять. Запам'ятовування може бути корисним, коли повідомлення має бути точним, а оратор не хоче обмежуватися нотатками. Перевага запам'ятовування полягає в тому, що воно дозволяє оратору підтримувати зоровий контакт з аудиторією протягом усього виступу. Бути вільним від нотатків означає, що ви можете вільно (за необхідності) переміщатися сценою (аудиторією) і використовувати руки для жестів. Якщо у вашій мові використовуються допоміжні засоби презентації, ця свобода є ще більшою перевагою.

Запам'ятовування, однак, може бути складним. Якщо ви загубили думку, чи забули текст і почнете намагатися шукати у друкованому виступі потрібні слова, контраст у вашій доповіді буде різким і аудиторія зрозуміє, що щось не так. Під час презентації, якщо ви загубили думку, зорієнтуватися, знайти правильне місце і продовжувати буде вкрай складно. Очевидно, що запам'ятовування типової промови займає багато часу і зусиль, і якщо ви не звикли до запам'ятовування, не варто цього робити.

3.3. Візуальні, вербальні та невербальні засоби взаємодії.

Одна стратегія спілкування може втілитися у різних тактиках. Будучи різноманітними за спрямованістю, вони залежать від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їх системи цінностей, установок, соціальної ситуації спілкування, соціокультурного та етнопсихологічного контексту комунікативного процесу тощо. Тактика (грец. – мистецтво командування військом) спілкування – система послідовних дій, яка сприяє реалізації обраної стратегії, досягненню поставленої мети. Обрані для однієї ситуації спілкування тактики можуть виявитися неефективними в іншій. У процесі спілкування їх кількість може бути суттєво розширена.

Людина спілкується за допомогою знакових систем. Лише вона здатна виражати й закріплювати в словах і жестах зміст своїх почуттів і думок, називати ними різноманітні предмети та явища, створюючи певний комунікативний простір, в якому об'єднуються, співіснують її внутрішній світ і світ зовнішній, об'єктивний. У своєму спілкуванні людина використовує вербальні (словесні) і невербальні засоби.

Вербальне спілкування здійснюють, послуговуючись усною і писемною мовою, яка є основою культури народу, невичерпним океаном вселюдського

досвіду. Мова є явищем не лише лінгвістичним, а й психологічним, естетичним і суспільним, вона охоплює всі сфери суспільного життя: науку, освіту, мистецтво тощо. Мова співвіднесена з людиною, тому має бути доступною і для мовця, і для того, кому вона адресована. Співвіднесена вона й зі знаковим механізмом спілкування. Знакові одиниці спілкування піддаються вибору, повторенню, розміщенню, комбінуванню і трансформації. Адже особа, яка говорить або пише, змушена за допомогою комунікації здійснювати вибір, повторення, розміщення, комбінування і трансформацію багатьох слів, інших мовних одиниць з огляду на ситуацію мовлення.

Мова пов'язана з мисленням. З її участю відтворюється і формується думка людини. Це дає змогу осмислити такі якості мови, як точність (значення слів співвіднесені зі змістом та обсягом висловлюваних понять), логічність (зв'язок значень, властивих словам, словосполученням і реченням, що увійшли в структуру мовлення, не суперечить законам логіки, законам мислення). Мова виражає і передає не лише думки, а й почуття, волю людей, а також стани свідомості, які називають естетичними переживаннями. У ній відображаються й умови спілкування (місце, час, жанр, завдання комунікативного процесу).

Зважаючи на мову людини, можна визначити її етнічну та соціальну належність. Природна мова може бути розмовною або літературною. Розмовна мова – мова повсякденного спілкування, яка не завжди відповідає загальноприйнятим нормам, включає в себе діалектні та жаргонні вирази, що використовуються в певній місцевості або представниками певної професії чи виду діяльності. Літературна мова – природна мова, опрацьована майстрами слова, загальноприйнята в країні, що відповідає певним нормам і є свідченням мовної культури.

Важливим засобом спілкування є і так звані штучні мови: азбука Морзе, мова глухонімих, шифри тощо. До штучних мов належать також комп'ютерні мови, завдяки яким відбувається спілкування людини з комп'ютером та у мережі Internet. У міжособистісному спілкуванні використовують письмову та усну мови. Письмова мова дає змогу спілкуватися із співрозмовниками, які є сучасниками, і тими, хто житиме у прийдешні часи. Вона стає вирішальною у ситуаціях, де необхідні точність, відповідальність за кожне слово. Письмова мова реалізується як написання і читання написаного. Усна мова – різновид мовлення, яке сприймається співрозмовниками на слух. Вона значно економніша, тобто потребує менше слів, ніж письмова.

До *невербальних засобів спілкування* належить система знаків, які відрізняються від мовних способами та формою їх виявлення. У процесі взаємодії вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послаблювати дію один одного. Мова невербального спілкування є мовою не лише жестів, а й почуттів.

Невербальне (лат. *verbalis*, від *verbum* – слово) спілкування – вид спілкування, для якого характерне використання невербальної поведінки і невербальних комунікацій як головного засобу передавання інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про партнера, здійснення

впливу на Іншу людину. Таке спілкування є і комунікативним феноменом, і предметом соціальної перцепції (лат. *perceptio* – сприймання), і видом взаємодії.

Поняття «невербальне спілкування» ширше за змістом, ніж поняття «невербальні комунікації» і «невербальна поведінка». Невербальні комунікації – система символів, знаків, жестів, відчужених і незалежних від психологічних і соціально-психологічних властивостей людини, наділених чіткими значеннями, що використовуються для передавання повідомлення. Ці символи, знаки, жести можуть бути описані як лінгвістичні знакові системи.

Невербальна поведінка, поєднує в собі особистісні форми поведінки з груповими, соціокультурними. Їй властива єдність неінтенціональних (лат. – прагнення, поривання, спрямованість мислення, свідомості на який-небудь предмет), неконвенціональних (лат. – угода, договір), неусвідомлюваних рухів з усвідомлюваними, спрямованими, тобто такими, що мають чіткі семантичні межі. Невербальна поведінка – найрізноманітніші рухи (жести, експресія обличчя, пози, інтонаційно-ритмічні особливості голосу, дотик), які виражають психічні стани людини, її ставлення до партнера, до ситуації спілкування загалом.

Процеси кодування й інтерпретація невербальної поведінки залежать від віку, особистісних особливостей людей, а також від ситуації спілкування, комунікативних завдань і комунікативних установок. Успішність кодування та інтерпретації залежить від значущості для партнерів ситуації спілкування та їх взаємин. У незначущій для партнерів ситуації спілкування невербальна поведінка перетворюється на фон, перестає бути кодом, а отже діагностичним, комунікативним засобом. Якщо невербальна інформація стає «фоном» хоча б для одного з партнерів, то вона перетворюється на «невербальні шуми». Результатом інтерпретації невербального спілкування може бути установка на невербальну поведінку як специфічну знакову систему, що змінює свої характеристики відповідно з видом невербальної інформації.

До основних знакових систем належать:

- оптико-кінетична: охоплює жести, міміку, пантоміміку, коли джерелом психологічної інформації є руки, обличчя, постава;
- паралінгвістична – це система вокалізації, тобто якість, діапазон, тональність голосу;
- екстралінгвістична: йдеться про використання у мові пауз, сміху, інших вкраплень;
- візуальне спілкування («контакт очима»): періодично дивлячись в обличчя співрозмовника, людина приділяє йому увагу, що особливо цінується у спілкуванні;
- проксемика (лат. – найближчий): передбачає організацію простору і часу спілкування (часу затримання початку спілкування, розміщення партнерів за столом переговорів тощо).

Специфічною знаковою системою вважають смак, запахи партнерів по спілкуванню. Будучи найменш задіяними у комунікативному процесі, вони все-таки впливають, здебільшого мимоволі, на його учасників процесу. Спілкуючись, люди неоднаково реагують на невербальні сигнали: одні чутливі до них, інші – або не обізнані з цією сферою комунікації, або не мають досвіду

фіксації та розшифрування знаків невербальної комунікації. Невербальне, як і мовне, спілкування передбачає зворотний зв'язок. *Позитивний* невербальний зворотний зв'язок сприятливо впливає на взаємини між співрозмовниками. Наприклад, кивок голови партнера є сигналом, що він уважно слухає. *Негативний* зворотний зв'язок супроводжує або породжує деструктивні взаємини. Партнер, який роздратовано відповідає на запитання співрозмовника, подає негативні сигнали.

Мистецтво спілкування передбачає бездоганне володіння як письмовою та усною мовами, так і вмінням оптимально використовувати вербальну і невербальну мови у кожній ситуації спілкування. При цьому важливо не відсторонюватися від особистісних проблем співрозмовника, адже захоплення інструментальним аспектом спілкування може нівелювати духовну сутність особистості, спричинити спрощене трактування спілкування.

Говорячи про *візуальну комунікацію*, варто зазначити, що це процес передавання сенсу, чи то ідеї, чи то інструкцій, чи то даних або іншої інформації, за допомогою графіки, а не тексту чи аудіоданих. Для багатьох це більш ефективний і доступний спосіб обміну знаннями та поглиблення контексту, ніж письмове спілкування.

Існує низка способів візуальної комунікації:

- відеозаписи й фотографії;
- графіки, діаграми, інфографіка й інші типи візуалізації даних;
- типографіка;
- карти (як-от асоціативні карти та карти вмісту);
- ілюстрації та графічний дизайн;
- слайди та презентації;
- GIF-файли;
- знімки екрана та записи.

Візуальні ресурси цих типів зазвичай використовуються в соціальних мережах і контент-маркетингу для передавання ідей та інформації там, де не працюють текстові формати.

Візуальні засоби дають змогу ефектніше презентувати інформацію, якщо порівнювати з текстом. Стратегія візуальної комунікації має бути невід'ємною частиною вашої бізнес-діяльності, особливо контент-маркетингу. Візуальні елементи вкрай важливі для створення вмісту. Згідно з дослідженнями, концентрація нашої уваги звужується, а цифровий світ постійно відволікає з огляду на свою динамічність. Візуальна комунікація допомагає подолати шум і донести свої ідеї за допомогою високоякісного вмісту, що запам'ятовується.

Візуальна комунікація важлива не лише з цих міркувань. Ця форма комунікації:

- привертає увагу та викликає зацікавленість;
- викликає сильніші емоції в цільовій аудиторії;
- покращує запам'ятовування інформації;
- заощаджує час, адже інформація передається швидше й ефективніше;
- зміцнює індивідуальність бренду, забезпечуючи спільний досвід і уніфіковану концепцію.

3.4. Володіння та взаємодія з аудиторією, управління питаннями, зворотний зв'язок.

Володіння аудиторією, ефективна взаємодія, управління питаннями та забезпечення якісного зворотного зв'язку під час презентації або доповіді є ключовими аспектами, які впливають на її успіх. Володіння аудиторією – це здатність доповідача утримувати увагу аудиторії, викликати її зацікавленість і довіру. Для цього необхідно:

- підготовка: глибоке розуміння теми, чітке структурування матеріалу, знання потреб і очікувань аудиторії;
- впевненість: використання впевненого тону, чіткої дикції, правильного мовлення;
- візуальний контакт: підтримуйте контакт очима з різними частинами залу, щоб кожен відчував себе залученим;
- енергія й ентузіазм: демонстрація щирої зацікавленості темою через голос, жести та міміку;
- адаптація: гнучко змінюйте тон, темп і зміст доповіді, залежно від реакції аудиторії.

Ефективна *взаємодія з аудиторією* дозволяє зробити презентацію інтерактивною та цікавою. Для ефективної взаємодії варто застосовувати:

- залучення запитань: почніть з питань до аудиторії, щоб активувати увагу. Наприклад: «Як ви вважаєте, чому ця тема актуальна сьогодні?»;
- гумор і приклади: використовуйте доречний гумор, чи життєві ситуації для полегшення сприйняття;
- залучення жестами: візуалізуйте ключові ідеї через рухи рук, щоб підкреслити важливі моменти;
- опитування: короткі запитання «підніміть руку» або голосування для інтерактивності;
- підтримка різноманіття: відповідайте на різні типи запитань, залучайте учасників з різним рівнем досвіду.

Питання від аудиторії можуть як підсилити, так і послабити ефект вашої презентації. Щоб уникнути незручностей заздалегідь визначте правила: поясніть, коли і як можна ставити запитання (під час виступу або в кінці). Активно слухайте: під час запитання уважно слухайте, показуючи зацікавленість. Чітко відповідайте: давайте відповіді, які відповідають суті питання, будьте лаконічними. Уникайте агресії: якщо питання звучить провокативно, зберігайте спокій і професіоналізм, перенаправляючи фокус на тему доповіді. Переадресація: якщо питання занадто вузьке або потребує часу, скажіть, що готові обговорити його окремо після виступу.

Зворотний зв'язок допомагає оцінити ефективність презентації та врахувати рекомендації для майбутніх виступів. Вербальний зворотний зв'язок: під час і після презентації слухайте коментарі, відповідайте на пропозиції аудиторії. Анкетування: запропонуйте учасникам анонімно оцінити ваш виступ або надати свої думки щодо теми. Спостереження за реакцією: звертайте увагу на мову тіла слухачів (посмішки, кивання, цікавість або відволікання). Післяпрезентаційне обговорення: запросіть до неформального діалогу для

додаткових запитань або ідей. Подяка аудиторії: висловіть вдячність за запитання й активну участь, що створює позитивний емоційний фон.

Ключові поради для успіху:

- практикуйтеся заздалегідь, щоб почуватися впевнено;
- використовуйте допоміжні засоби (слайди, графіки), але не перевантажуйте матеріал;
- будьте відкритими до критики та нових ідей;
- завжди зберігайте доброзичливість і повагу до аудиторії;
- ефективна взаємодія та управління процесом створюють основу для успішної презентації, яка залишається в пам'яті слухачів.

3.5. Нервування та його контроль.

Нервування під час презентації – це природна реакція організму на стресову ситуацію, яка виникає через страх публічних виступів, хвилювання перед великою аудиторією або через брак впевненості у собі. Однак це почуття можна контролювати та навіть використати для підвищення якості свого виступу.

Причини нервування:

- страх оцінки: боязнь, що аудиторія вас критикуватиме або не зрозуміє;
- брак підготовки: недостатнє знання матеріалу або відсутність репетицій;
- новизна ситуації: виступ перед великою аудиторією чи перед людьми з високим статусом;
- фізичні прояви стресу: прискорене серцебиття, пітливість, сухість у роті, тремтіння рук або голосу.

Варто сформувані вміння та навички контролю за нервуванням:

Підготовка:

- знання матеріалу: вивчіть тему досконало, щоб бути впевненими у своїх знаннях;
- репетиція: кілька разів проговоріть презентацію вголос, бажано перед дзеркалом або друзями;
- аналіз аудиторії: заздалегідь дізнайтеся, хто буде слухачами, які їхні очікування.

Фізична підготовка:

- дихальні вправи: повільне глибоке дихання заспокоює нервову систему. Спробуйте техніку «4-4-4» (вдих на 4 секунди, затримка на 4 секунди, видих на 4 секунди);
- розслаблення м'язів: перед виступом напружте й розслабте основні групи м'язів (руки, плечі, спину);
- тримання води під рукою: це допоможе уникнути сухості в роті.

Психологічна підготовка:

- позитивний настрій: уявляйте успішний виступ і схвальну реакцію аудиторії;
- заміна страху на ентузіазм: хвилювання можна перетворити на енергію для динамічного виступу;

- використання технік «заземлення»: зосередьтеся на реальних фізичних відчуттях (наприклад, на дотику до підлоги ногами).

Методи управління нервуванням під час виступу:

- початок з легкого: розпочніть із простого вступу (жарт, історія, риторичне питання), щоб зняти напругу;
- контакт із аудиторією: підтримуйте зоровий контакт, оберіть кілька «дружніх обличь» і звертайтеся до них;
- повільний темп мовлення: нервування може змушувати говорити швидше. Контролюйте свій темп, робіть паузи;
- не акцентуйте на помилках: якщо щось пішло не так, спокійно виправтеся, аудиторія зазвичай цього навіть не помічає;
- переключення уваги: якщо відчуваєте надмірну напругу, на кілька секунд зосередьтеся на позитивних думках чи жестах.

Проте легке хвилювання може стати й перевагою, воно мобілізує енергію, що робить виступ жвавішим; підсилює концентрацію та увагу; демонструє щирість і серйозність ваших намірів, що аудиторія може позитивно сприйняти.

Нервування під час презентації – це нормальний процес, який можна контролювати за допомогою підготовки, технік релаксації та досвіду. Пам'ятайте: ваша аудиторія найчастіше бажає вам успіху і сприймає виступ значно доброзичливіше, ніж вам здається.

3.6. Самопрезентація.

Самопрезентація – це засіб створення позитивного іміджу. Якщо ми хочемо, щоб нас помітили і оцінили належним чином, нам просто необхідно навчитися презентувати себе. Навичка самопрезентації – справжнє мистецтво. Йому цілком можна навчитися. Секрет простий: кілька правил і рекомендацій, певна кількість зусиль і часу, і самопрезентація буде на гідному рівні.

1. Привернути увагу.

Насамперед самопрезентація – це розповідь. А розповідь має бути захоплюючою і не дуже довгою, від 3 до 5 хвилин. Також варто згадати принципи хорошого сторітеллінга (сторітеллінг – це ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій з реальними або вигаданими персонажами) – слухачів треба зацікавити. Якщо це доречно, можна почати розповідь з відповідної метафори, чогось несподіваного або навіть трохи провокуючого.

2. Дати основну інформацію – коротко, чітко, ясно.

Тепер, коли ви отримали свою квоту уваги, можна переходити до основного блоку інформації. Важливо, щоб вона була місткою, що представляє сильні сторони вас як особистості або вашого проекту, і досить короткою, так як градус уваги слухачів швидко піде на спад. Якщо ви не знаєте, з чого почати презентувати себе, для початку можна просто скласти список своїх переваг, причому не обов'язково тільки щодо заявленої теми. З великого списку завжди легше вибрати потрібний. До того ж ті якості, які здаються неважливими на

перший погляд при більш детальному розгляді можуть допомогти вигідно підкреслити ваші чесноти.

Головна мета самопрезентації – демонстрація своїх сильних сторін і перетворення слабких місць в переваги. Вам можуть задавати складні питання, так що краще заздалегідь опрацювати можливі варіанти.

3. Спілкуватися зі співрозмовником або аудиторією.

Пам'ятайте, що будь-яка презентація – це продаж. Ви продаєте себе, свої ідеї, свою особистість і переконання, свої навички, свій проєкт тощо. Успіх хорошого продажу – у комунікації. Звертайтеся до тих, для кого ви говорите. Залучайте їх в комунікацію. Ставте запитання, на які можна відповісти «так». Тому що, одного разу погодившись з вами, люди будуть схильні погодитися і тоді, коли ви запропонуєте їм ще щось. Наприклад, себе в якості потенційного працівника. Використовуйте це золоте правило продажу.

4. Будьте собою.

Одрі Хелперн, одна з найщиріших актрис Голлівуду, одного разу сказала: «Будьте самим собою – щиро, чесно і цілком. Ніхто не впорається з цим краще, ніж ви». Це працює і в разі презентації себе. Люди відчувають нещирість і, навпаки, відкриваються у відповідь на ваші справжні, щирі почуття.

Презентувати потрібно свою особистість, внутрішні якості. Нехай не ідеальна, але ваша «родзинка» приверне до вас симпатії людей.

5. Репетируйте заздалегідь.

Найкращий експромт – це заздалегідь заготовлена мова. Тому ретельно готуйте свою презентацію. Краще кілька разів відрепетиувати її перед дзеркалом. А в ідеалі – записати на відео. Так при перегляді вам вдасться побачити себе з боку і оцінити більш адекватно.

Якщо ви боїтеся, для початку варто нагадати собі, що хвилюватися у важливі для себе життєві моменти – це цілком нормально. У разі страху публічних виступів вам дуже допоможуть техніки присутності, наприклад, так звані «пози сили». Якщо ж ви страждаєте від заниженої самооцінки, то працювати треба в цьому напрямі. І така робота потребує часу.

Привчайте себе до думки, що ви достатньо хороші. Ні, не ідеальні, а досить хороші вже тут і зараз. Можете написати це собі на стікері і прикріпити його на дзеркалі, холодильнику тощо. І тренуватися відчувати себе саме так. Це буде складно, тому для початку навіть хвилину в день – цілком достатньо.

Працюйте зі списком своїх досягнень. Його можна зробити таким докладним, яким дозволить ваша пам'ять. Ви навчилися ходити і говорити (швидше за все). Значить, з двома найскладнішими речами в житті впоралися. Ось вам і перша перемога. І швидше за все, таких перемог набереться чимало. Краще тримати список під рукою. Коли відчуваєте, що починаєте сумніватися в собі – перечитайте його.

Дуже часто ця проста дія справляє майже магічний ефект – хваліть себе. Заведіть звичку хвалити себе навіть за найменші досягнення. Спочатку це буде нелегко, але не здавайтеся. Можна завести спеціальний «Щоденник досягнень», куди і записувати свої перемоги. Якщо перед вами стоїть глобальне завдання –

розбийте його на завдання і підзавдання. І зосередитесь на одному кроці за один раз. Неважливо, як швидко ви рухаєтесь, головне, що ви рухаєтесь у напрямі до своєї мети.

3.7. Питання для самоперевірки

1. Що на вашу думку є презентація і яка її мета?
2. З яких етапів складається підготовка презентації?
3. Розкрийте етапи створення презентації.
4. Якою має бути структура презентації?
5. Яку роль відіграє мова у презентації?
6. Схарактеризуйте поради щодо розвитку зв'язного мовлення.
7. Визначте візуальне, вербальне та невербальне спілкування.
8. Чому важлива візуальна комунікація?
9. Розкрийте важливість ефективної взаємодії з аудиторією.
10. Як відповідати на питання від аудиторії та підтримувати зворотній зв'язок?
12. Опишіть причини нервування під час виступу.
13. які навички допоможуть контролювати нервування під час виступу?

3.8. Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ Створити презентацію на обрану тему.
- ✓ Підготувати виступ до 10 хв.

Тема 4. Самоменеджмент і навички самоуправління (selfmanagement).

План:

- 4.1. Теорія мотивації та її значення.
- 4.2. Власна мотивація: створення та підтримка.
- 4.3. Вміння працювати без контролю.
- 4.4. Розвідка пов'язаних дефініцій.
- 4.5. Особиста відповідальність. Здатність до концентрації та фокусування уваги.
- 4.6. Теорія постановки цілей Е. Локка.
- 4.7. Питання для самоперевірки.
- 4.8. Завдання для самостійного опрацювання.

4.1. Теорія мотивації та її значення.

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. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей. *Потреба* – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, спонукання - це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних

цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: задоволена; частково задоволена; незадоволена. Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому. Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під винагородженням розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

- етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводилась до використання політики «кнута і пряника»: дії, які вважаються корисними – винагороджуються, а шкідливі (небажані) – караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий «пряник» не завжди примушує людину працювати завзято. Фахівці в сучасних організаціях значно більш освідченні і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

- етап соціально-психологічної мотивації. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша – психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З. Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хоторнські експерименти).

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації є спробами визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- теорія ERG Клейтона Альдерфера;

- теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не лише потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесних теорій мотивації наведемо такі:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

Отже, мотивація виходить із задоволення від самої роботи та бажання досягти певних цілей, наприклад, заробити більше грошей або домогтися просування по службі. Поведінка людей визначається тим, що їх мотивує. Робота співробітників – це результат їх здібностей (наприклад, навичок та досвіду) та мотивації. Талановитий співробітник, який почувається позбавленим мотивації, навряд чи добре працюватиме, у той час як мотивований співробітник часто може зробити набагато більше, ніж від нього очікують.

Теорії мотивації дають уявлення у тому, що змушує працівника працювати краще. Вони надають менеджерам інструмент мотивації співробітників і допомагають їм зрозуміти, як краще управляти персоналом. Тому не дивно, що в галузі управління людськими ресурсами та організаційної поведінки дуже важливо зосередитися на мотивації працівників.

Нестача знань про теорії мотивації може призвести менеджерів до думки, що грошові стимули є єдиним способом мотивації персоналу, проте теорії допомогли менеджерам зрозуміти, що у людей різні потреби. Потрібно лише вміти з'ясувати, які це потреби та навчитися правильно впливати на співробітників. Мотивація впливає як на ефективність персоналу, так й утримання, залученість, задоволеність роботою.

4.2. Власна мотивація: створення та підтримка.

Мотивація – це бажання діяти заради досягнення мети. Це вирішальний елемент у постановці та досягненні наших цілей. Мотивація є однією з рушійних сил людської поведінки. Вона підживлює конкуренцію і створює соціальні зв'язки. Її відсутність може призвести до психічних захворювань, таких як депресія. Мотивація охоплює бажання продовжувати шукати сенс, мету і життя, яке варто прожити.

Мотивація може бути *зовнішньою*, коли людину надихають зовнішні сили – інші люди або винагорода та *внутрішньою*, коли натхнення йде зсередини – бажання вдосконалюватися в певній діяльності. Внутрішня мотивація, як правило, підштовхує людей сильніше, а досягнення приносять більше задоволення.

До джерел мотивації відносять також інстинкти. Інстинктивна теорія мотивації припускає, що поведінка мотивується інстинктами, які є фіксованими й вродженими моделями поведінки. Такі психологи, як Вільям Джеймс, Зигмунд Фройд і Вільям Макдугал, запропонували кілька основних людських потягів, які мотивують поведінку. Вони включають біологічні інстинкти, важливі для виживання організму, такі як страх, чистота і любов.

Багато видів поведінки, таких як їжа, пиття і сон, мотивовані біологічно. Ми маємо біологічні потреби в їжі, воді та сні. Тому ми мотивовані їсти, пити й спати. Теорія мотивації, заснована на редукції потягів, припускає, що люди мають ці базові біологічні потяги, і наша поведінка мотивована потребою задовольнити ці потреби.

Однією з основ для розуміння мотивації є *ієрархія потреб*, запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу в 1943 році. Згідно з Маслоу, люди за своєю природою мотивовані до самовдосконалення і руху до вираження свого повного потенціалу – самоактуалізації – шляхом поступового виявлення і задоволення кількох рівнів потреб, від найфундаментальніших, таких як потреба в їжі та безпеці, до потреб вищого порядку – любові, приналежності та самоповаги.

Зрештою, Маслоу розширив теорію, включивши в неї трансцендентні потреби: люди досягають вершини зростання і знаходять найвищий сенс життя, звертаючись до речей, що виходять за межі їхнього «Я». Хоча універсальність теорії Маслоу ставиться під сумнів, багато хто вважає, що вона відображає фундаментальні істини про людську мотивацію.

Теорія мотивації на основі рівня збудження припускає, що люди мотивовані до поведінки, яка допомагає їм підтримувати оптимальний рівень збудження. Людина з низьким рівнем збудження може займатися видами діяльності, що розслабляють її, такими як читання книги, в той час, як люди з високим рівнем збудження можуть бути мотивовані до захопливої поведінки, спрямованої на пошук гострих відчуттів, наприклад, до участі в перегонах на мотоциклах.

Мотивація може походити з різних джерел. Людей можуть мотивувати зовнішні стимули, наприклад, мотивація працювати за винагороду, або внутрішнє задоволення, наприклад, мотивація створювати витвори мистецтва у вільний час. Інші джерела мотивації включають допитливість, автономію, підтвердження власної ідентичності та переконань, створення позитивного образу «Я» та бажання уникнути потенційних втрат.

Внутрішня мотивація – це прагнення, яке йде виключно зсередини; воно не пов'язане з очікуваною винагородою, дедлайном або тиском ззовні. Наприклад, люди, які мають внутрішню мотивацію до бігу, роблять це тому, що їм подобається саме відчуття бігу, і це важлива частина їхньої ідентичності. Зовнішня мотивація може посилити мотивацію в короткостроковій перспективі, але з часом вона може вичерпатися або навіть дати зворотний ефект. На противагу цьому, внутрішня мотивація є потужною, оскільки вона інтегрована в ідентичність і слугує постійним джерелом мотивації.

Зовнішня мотивація – це будь-яка причина, що спонукає людину виконувати роботу, окрім радості від самої роботи. Все, що обіцяно за

виконання завдання або отримано в результаті виконання завдання, є зовнішніми мотиваторами. Згідно з дослідженнями психолога Віктора Врума, для того, щоб бути успішним, зовнішній мотиватор повинен мати три елементи:

- очікування (віра в те, що збільшення зусиль призведе до збільшення продуктивності),
- інструментальність (віра в те, що краща продуктивність буде помічена і винагороджена);
- валентність (бажання отримати обіцяну винагороду).

Деякі дослідники виокремлюють третій тип мотивації – *сімейну мотивацію*. Прикладом такого типу мотивації може бути те, що ви будете працювати, якщо ви не мотивовані до цього внутрішньо (не маєте внутрішньої мотивації), а лише тому, що це спосіб підтримати свою сім'ю фінансово.

Досягнення мети – це процес. І всі складові цього процесу для забезпечення успіху заслуговують на увагу: від постановки мети, подолання перешкод і до підтримання імпульсу до завершення проєкту. Неможливість досягти мети іноді пов'язана з тим, як вона була поставлена. Але кілька психологічних прийомів можуть допомогти у постановці та досягненні цілей. Один з них полягає в тому, щоб переконатися, що мета має певну цінність, наприклад, підтримка місцевої громади або боротьба зі зміною клімату.

Інший – розглядати свою мету як актив, який потрібно отримати, а не як загрозу, якої потрібно уникнути. Наприклад, замість того, щоб думати: «Я не повинен турбувати свого боса, щоб уникнути напружених стосунків», спробуйте подумати: «Я хочу навчитися новим комунікативним навичкам, щоб перезавантажити наші стосунки».

Ще одна ідея полягає в тому, щоб спробувати поставити мету навчання замість мети досягнення результатів; замість того, щоб вирішити просто схуднути на 20 кілограмів, ви можете вирішити дізнатися більше про харчування і готувати по два здорових рецепти щотижня.

Як створити імпульс? Мотивація відповідає на питання «чому» потрібні зміни, а імпульс – на питання «як» відбудуться ці зміни. Створення імпульсу має вирішальне значення для здійснення конкретних кроків, необхідних для того, щоб вийти з укорінених шаблонів і здійснити зміни. Зосередження на імпульсі може також використовуватися в терапевтичному контексті. Наприклад, терапевт може побороти патерн уникнення у пацієнта з депресією, визначивши невеликі кроки, які він вже зробив (піднявся з ліжка того ранку, прийшов на терапію), а потім перерахувавши наступні кроки, які він може зробити. Визнання мотивації до змін і зосередження на динаміці, яка підтримує зміни, також може допомогти наростити імпульс.

Природно відчувати, що в певні моменти ви застрягли, особливо коли працюєте над складними завданнями. Але дослідження показують, що кілька стратегій можуть допомогти. Одна з них – зосередитися на позитивних наслідках діяльності, наприклад, складання випускного іспиту. Інша – намагатися регулювати свої емоції під час виконання завдання, наприклад, думати про майбутню відпустку під час бігу на біговій доріжці. Ще один спосіб – контролювати й відстежувати свій прогрес, який може продовжувати рухати

вас до наступної віхи. Нарешті, спробуйте урізноманітнити завдання і зробити їх більш приємними (так званий «пакет спокус»), наприклад, слухати подкаст, поки ви перете білизну.

Відстеження прогресу – це ключ до підтримки мотивації та досягнення ваших цілей. Корисно робити прогрес наочним і конкретним, наприклад, записувати його. Відстеження також може допомогти вам виявити закономірності, які можуть завадити вашому успіху. Наприклад, цілі у сфері здоров'я та гарного самопочуття, як правило, довгострокові. Відстежуючи свій прогрес і поведінку, ви можете помітити, коли ви схильні до невдач, а потім усунути основні причини.

Деякі люди можуть виявити, що вони повністю зациклені на проєкті; інші можуть просто хотіти вкластися у свій графік з більшою продуктивністю. Незалежно від того, з чого починається мотивація, *завжди є способи її підвищити* – незалежно від того, чи це ваша власна мотивація, чи чиясь інша.

Іноді ви можете відчувати себе абсолютно невмотивованим – і це нормально. У такій ситуації дозвольте собі відчувати дискомфорт, почути негативні думки про себе, а потім все одно дійте. Наприклад, припустимо, ви прийшли додому після довгого робочого дня і хочете просто розслабитися і подивитися телевізор. Замість того, щоб увімкнути телевізор, визнайте, що ви втомилися, а потім змусьте себе спочатку прочитати п'ять сторінок книги, що лежить на тумбочці. Такий підхід дає простір негативним думкам і почуттям, водночас допомагаючи вам змінити вкорінені шаблони.

Внутрішня мотивація є суттєвим фактором, що визначає нашу здатність досягати поставлених цілей і впливає на наше психологічне становище. Вона виникає зсередини нас, від нашого внутрішнього бажання досягнути успіху, самореалізуватися та розвиватися. Зміцнення внутрішньої мотивації є важливим завданням, що дозволяє нам знайти внутрішню силу для досягнення цілей та подолання труднощів.

Психологічні аспекти внутрішньої мотивації:

- самосвідомість: розуміння своїх цінностей, потреб, мети і цілей, що допомагає визначити наші пріоритети та направлення дій;
- саморегуляція: вміння контролювати свої емоції, волю та вести себе відповідно до поставлених цілей;
- самоефективність: переконання у власній здатності досягнути успіху та впевненість у своїх силах.

Підходи до зміцнення внутрішньої мотивації:

- створення мети: визначення чіткої і конкретної мети, яка стимулює нас до дій та допомагає зосередитися на досягненні результату;
- розвиток самосвідомості: вивчення своїх потреб, цінностей, сильних і слабких сторін, що допомагає зрозуміти себе краще і зосередитися на важливих аспектах життя;
- посилення саморегуляції: використання стратегій самоконтролю, таких як планування, організація часу, установка проміжних цілей та нагород, що допомагають уникнути відволікань та зберегти фокус;

- підтримка самоефективності: зосередження на своїх досягненнях, встановлення реалістичних очікувань, розвиток позитивного мислення та вірі у власну здатність досягнути успіху;

Зміцнення внутрішньої мотивації є процесом, що вимагає постійного самовдосконалення та розвитку. Використовуючи психологічні аспекти та підходи, описані вище, ми можемо знайти внутрішню силу та енергію для досягнення своїх цілей і реалізації свого потенціалу.

4.3. Вміння працювати без контролю.

Самоменеджмент – це саморозвиток особистості через самопізнання, самовизначення, самоврядування, самовдосконалення, подолання стереотипів свідомості, самоконтроль і, як підсумок, самореалізацію в обраній сфері діяльності. Це копітка і наполеглива праця над собою, щоб задіяти весь свій творчий потенціал, максимально використовувати свої можливості і здібності.

Самоменеджмент – мистецтво керувати собою, своїм часом, організувати свою роботу. Само-менеджмент і вольові компетентності, що впливають на досягнення кар'єрних і бізнес-цілей: орієнтованість на результат, тайм-менеджмент, стресостійкість, ініціативність, управління знаннями та здатність до швидкого навчання, вміння планувати, гнучкість і адаптивність, самомотивація.

Більш широко самоменеджмент можна визначити як самостійне спрямування своєї діяльності, набір управлінських впливів, самодіяльність, управління собою, своїми ресурсами, власною діяльністю, індивідуальним людським капіталом. Він спрямований на досягнення мети, на саморозвиток, розвиток та ефективне використання власного інтелектуального потенціалу, самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності особистості тощо.

Переваги самоменеджменту:

- виконання роботи з меншими затратами;
- краща організація і результати праці;
- зменшення поспіху і стресів;
- велика мотивація і більше задоволення від роботи;
- зростання кваліфікації, зменшення помилок під час виконання функціональних обов'язків;
- менша завантаженість роботою;
- досягнення життєвих і професійних цілей найкоротшим шляхом.

Виклики самоменеджменту:

- велике розумове навантаження на здоров'я людини;
- великі витрати часу, терпіння і наполегливість у досягненні поставленої мети;
- потреба диференціювати термінові і важливі справи, розподіляти завдання на довго-, середньо- і короткострокові;
- тривалість у часі вироблення навичок у вирішенні питань відповідно до їх невідкладності;
- творчий підхід.

Виокремлюють такі дві групи підходів до класифікації функцій самоменеджменту:

- стратегічний самоменеджмент – стратегічне самоуправління (функції: ухвалення стратегічних рішень, самоуправління, саморозвитку, самовиховання тощо);
- оперативний самоменеджмент – повсякденне самоуправління (функції: інформаційна, цілепокладання, ухвалення рішень, планування, організація, самомотивування, саморегулювання, самоконтроль тощо).

Відповідно до класичного підходу розподілу управлінських функцій у самоменеджменті розглядають такі функції:

- планування (розроблення плану на різні періоди та їх альтернативи);
- організація (забезпечення ресурсів, навичок і компетенцій);
- мотивація (вибір і застосування методів самомотивації);
- ухвалення рішень і виконання завдань (організація розпорядку дня, робочого процесу для реалізації поставлених завдань);
- контроль (самоконтроль і коригування планів).

Сучасній людині важливо вміти організувати себе, тобто здійснювати самоменеджмент. Виявом здатності до самоменеджменту є психологічна компетентність людини у самоорганізуванні. Характеристиками високого рівня самоменеджменту в людини визначають її знання своєї індивідуальної техніки роботи, здатність піклуватись про своє здоров'я, вміння володіти власним емоційно-вольовим потенціалом, навички самодисципліни, здатність формулювати і реалізовувати свою життєву мету.

Щоб ефективно використовувати робочий час, передовсім потрібно знати, на що він витрачається і чому його бракує. Причини, через які часу бракує, тісно взаємопов'язані. Наприклад, якщо людина не планує свого робочого дня, не організовує своєї роботи – їй бракує часу. І навпаки, якщо людині бракує часу, то вона поспішає, не планує свого дня, хапається за всі справи водночас, намагаючись виконати все відразу. Щоб вийти з цього замкнутого кола, треба почати планувати свій час, а для цього з'ясувати, на що витрачається час, виявити основні причини дефіциту часу. Крім того, вагоме значення в самоменеджменті надають формуванню у людини ключових навичок і здібностей власне до самоменеджменту.

4.4. Розвідка пов'язаних дефініцій.

Розглянемо основні дефініції, що пов'язані з самоменеджментом і навичками самоуправління. Перша з них – це локус контроль. Дане поняття характеризується як ступінь відчуття контролю подій, що впливають на ваше життя. Іншими словами, це «впевненість у тому, чи залежать результати наших дій від того, що ми робимо (орієнтація на внутрішній контроль), чи від подій поза нашим особистим контролем (орієнтація на зовнішній контроль)», як зазначає психолог Філіп Зімбардо.

У 1954 році психолог Джуліан Роттер припустив, що поведінка контролюється нагородами та покараннями. Наслідки дій допомогли визначити

переконання щодо ймовірних результатів майбутньої поведінки. Очікування певних результатів впливає на поведінку та ставлення. Іншими словами, людина з більшою ймовірністю буде прагнути до мети, якщо вона була винагороджена за подібні зусилля в минулому і вірить, що вона може вплинути на шанси на майбутній успіх.

Якщо відчуваєте, що контролюєте те, що відбувається – у вас внутрішній локус контролю. Якщо вважаєте, що не можете контролювати те, що відбувається, і винні зовнішні змінні – маєте зовнішній локус контролю.

Людам із *зовнішнім локусом контролю* притаманно:

- звинувачувати сторонні сили у своїх обставинах;
- часто вважають будь-які успіхи за удачу або шанс;
- немає віри, що можна змінити ситуацію власними зусиллями;
- часто відчувають безнадійність або безсилля перед складними ситуаціями;
- вони більш схильні відчувати безпорадність.

Люди із *зовнішнім локусом* (їх ще називають екстерналами) частіше почуваються безпорадними та безсилими – їм може бути властивий менталітет чи поведінка жертви. Оскільки вони орієнтовані назовні, у своїх невдачах вони звинувачують інших людей або долю, а не власні дії. Те саме відбувається і з успіхами – свої здобутки такі люди пояснюють везінням, а не власними зусиллями.

Людам із *внутрішнім локусом контролю* притаманно:

- брати на себе відповідальність за свої дії;
- менше піддаватися впливу думки інших людей;
- часто краще справляються із завданнями, коли їм дозволяється працювати у своєму власному темпі;
- як правило, мають сильне почуття власної ефективності;
- схильні наполегливо працювати, щоб досягти бажаного;
- почуваються впевнено перед викликами;
- прагнуть бути фізично здоровими;
- зважають, що щасливіші та більш незалежні;
- часто досягають більших успіхів на роботі.

Дослідження показують, що такі люди успішніші як в особистому, так і в професійному житті, мають міцніше здоров'я, в них краще складаються особисті відносини і розвивається кар'єра. Вони стають найкращими лідерами і справляються зі змінами більш ефективно, ніж ті, хто має зовнішній локус контролю. Люди з внутрішнім локусом контролю беруть відповідальність за свої дії. Їм не потрібні виправдання, вони не бояться бути відкритими та чесними, вони прямо заявляють про свої пріоритети і не дуже переймаються тим, що про них подумають інші люди.

Наступна дефініція яку ми розглянемо – це «Розпорошення відповідальності». У 1913 році французький професор Максиміліан Рінгельман дослідив командні змагання з перетягування каната і підняття важких предметів. Він прийшов до висновку, що загальне колективне зусилля групи становить менше половини суми індивідуальних зусиль, які її учасники

витрачають у разі роботи поодинці. Згодом даний феномен отримав назву «ефект Рінгельмана».

Наприклад: якщо ми приймемо продуктивність однієї людини за 100%, то двоє учасників разом піднімуть 93% сумарної ваги, піднятого двома окремо. Колективне зусилля групи з трьох осіб дорівнюватиме 85 %, а з восьми осіб – менше 50% від суми їх можливих індивідуальних зусиль.

Даний психологічний ефект отримав назву «соціальна лінь». Її причини:

- розпорошення відповідальності в процесі спільної роботи;
- деіндивідуалізація, відчуття втрати ідентичності особистості, що супроводжується зниженням відповідальності за дотримання соціальних норм;
- анонімність вкладу кожного учасника спільної роботи.

Іншими словами кожен з учасників вважає за краще ховатися за групою і «економити власні ресурси».

Протягом усієї історії розвитку людського суспільства проблема *свободи та відповідальності* як правових цінностей була однією з ключових.

Свободи, що визначаються та захищаються як права людини, включають *свободу думки, переконання та висловлювання, свободу релігійних уподобань та практик, пересування в межах держави та права на мирні збори та асоціації*. Інші цивільні права захищають конфіденційність індивідуума, сімейного життя та права на рівність перед законом.

Відповідальність є логічною похідною від прав людини. Для їх захисту кожне право несе в собі відповідну відповідальність як з боку самого громадянина, так і з боку держави. Кожен індивідуум має моральні зобов'язання не порушувати особисту гідність інших індивідуумів. Уряди, підписуючись під міжнародними угодами та діючи в рамках своїх конституцій, не мають моральних зобов'язань, а тільки законні обов'язки.

Іншими словами, *свобода* – це вміння та навички використовувати усе доступне за власними бажаннями на благо собі, і не для шкоди іншим. Бо якщо моя свобода приносить шкоду мені чи іншим, то це вже залежність. Свобода – це здатність особистості взяти на себе відповідальність за власну долю, свобода слухати власну совість і вибудовувати власний життєвий шлях.

Свобода і відповідальність взаємно обумовлюють одна одну. *Відповідальність* – безпосередньо пов'язана зі свободою прийняття рішень, вибору цілей та способів, методів і стилів її досягнення. Вона пов'язана з вибором зовнішніх (у світі) і внутрішніх (у самій особистості) потенційних можливостей поведінки у конкретній ситуації.

Лише завдяки оптимальному співвідношенню свободи та відповідальності людина з багатогранних можливостей власного буття реалізує лише одну єдину і, тим самим, організує власну життєдіяльність.

4.5. Особиста відповідальність. Здатність до концентрації та фокусування уваги.

Особиста відповідальність – це сила, яку людина може в собі розвинути, а не зобов'язання, яке звалюють на неї змушуючи до виконання. Окрім того, що відповідальність передбачає безліч обов'язків, вона також дає і безліч

інструментів для дій та змін. Насамперед, людина починає свідоміше ставитися до таких, здавалося б дрібничкових речей:

- дотримання правил дорожнього руху;
- форма спілкування у транспорті;
- коректне спілкування з колегами;
- вчасне виконання того чи того завдання тощо.

Особиста відповідальність має кілька різних сторін. З одного боку, особиста відповідальність – річ цілком об'єктивна і позаособистісна. Це те, за що зобов'язаний відповідати особисто я, а не хтось або щось. Що я обов'язково зобов'язаний зробити, за чим простежити або за що в разі чого я зобов'язаний платити своїм особистим. З іншого боку, відповідальність – це особистісна характеристика людини, річ також досить об'єктивна. Чим більше людина може (готова) взяти на себе відповідальність і впевнено з нею впоратися, тим більше їй властива відповідальність як особистісна риса.

Суб'єктивною стороною відповідальності є внутрішній світ відповідальності: розуміння і почуття особистої відповідальності. Для когось відповідальність – тяжкий вантаж, для когось – предмет гордості. Відповідальність – це вантаж, і більшість людей схильні уникати відповідальності. Чим більше людина сильна і розвинена, тим більше вона може, готова і хоче відповідати. Відповідальність – це навантаження, і щоб з ним справитися, потрібна сила, готовність і вміння.

Отже, беручи відповідальність за власні вчинки, власні дії, власну діяльність – ми можемо досягти успіху та бути впевнені у власній силі та здатності. Відповідальність – та риса особистості, яка спонукає діяти за певними правилами та обставинами.

Концентрація уваги – це здатність зосереджувати свою увагу на певному завданні чи об'єкті, виключаючи інші подразники. Це ключовий аспект успішного навчання й ефективної роботи. Коли ви спроможні зосередитися, ви легко засвоюєте інформацію, робите менше помилок і завершуєте завдання швидше.

Здатність зосереджуватися має значення для досягнення успіху у навчанні, роботі та повсякденному житті. Вона дозволяє:

- більш ефективно навчатися та запам'ятовувати інформацію;
- вирішувати завдання швидше та якісніше;
- краще контролювати емоції та стрес;
- поліпшувати креативне мислення та прийняття рішень;
- збільшувати продуктивність та ефективність роботи.

Рівень концентрації може відрізнятися у різних вікових груп, але основні принципи покращення концентрації залишаються загальними:

- правильний режим сну;
- регулярний відпочинок;
- організація навчального / робочого процесу – чітке чергування розумового та фізичного навантаження;
- фізична активність – регулярні фізичні навантаження сприяють покращенню кровообігу в мозку та підвищенню концентрації;

- правильне харчування – вітаміни та мінерали сприяють здоров'ю мозку та покращенню концентрації;
- медитація та майндфулнес – практика медитації та майндфулнесу допомагає керувати стресом та покращувати концентрацію;
- когнітивні вправи – заняття розумовими іграми та завданнями розвивають мозок та сприяють підвищенню концентрації.

Як увагу так і концентрацію можна розвивати. Спеціальні вправи на тренування уваги: «знайди букву», «змішення фокусу», «споглядання зеленої точки» тощо (Рис. 4).



НКЕЛЫСНЛСАКЕКХЕВСКХДРКМБЭГКЗРУ
 ЦВЖЕИСТЛВКЛШЮЮГКПУВГЛДТСЯКШВЫЛ
 ЯБЖСАУХСРКЛМВЭЗГЛПОАЫФЭХЬМКЛН
 МЧЛРТКСВХЕИВЛКТЧКЛХДБВНКАСВИД
 ЗГВКЛТКТВЕСНАИСЕКНУХНАСНИВПЕИТ
 ХДБЮЖЬЛШГОШЛОГРИНПМАЕКСВЦФПКМИ
 НОРТЛЭЮХТЭРНМУНГШЗДЛХОБРМПСКВФ
 АУМСНКИЛДЗХБТКВУЗНАЛИДИМРАНКВ
 ДШБТСВФХБЭКЛАИСШОВХКОЛБАНОВСПЛ
 ОЙШРАЛГОСТДИБКПВСБГЛКРПРИКОВЛТ
 МНУДХБСРЛГДКУФСТМНЛОКСВХЕМВА
 ИМСКАЛДГТЕВДХДБИТХГКУКЛМНКЕЛЫС
 НЛСАКЕКХЕВСКХДРКМБЭГКЗРУЦВЖЕИС
 ТЛВКЛШЮЮГКПУВГЛДТСЯКШВЫЛЯБЖСАУ
 ХСРКЛМВЭЗГЛПОАЫФЭХЬМКЛНМЧЛРТК
 СВХЕИВЛКТЧКЛХДБВНКАСВИДЗГВКЛТК
 ШВЕСНАИСЕКНУХНАСНИВПЕИТХДБЮЖЬЛ
 ШГОШЛОГРИНПМАЕКСВЦФПКМИНОРТЛЭЮ
 ХТЭРНМУНГШЗДЛХОБРМПСКВФАУМСНКИ
 ИЛДЗХБТКВУЗНАЛИДИМРАНКВДШБТСВФ
 ХБЭКЛАИСШОВХОЛЕАНОВСПЛОЙШРАЛГ
 ОСТДИБКПВСБГЛКРПРИКОВЛТМНУДХБС
 РЛГДКУФСТМНЛОКСВХЕМВАИМСКАЛДГ
 ТЕВДХДБИТХГКУКЛМНКЕЛЫСНЛСАКЕКХ
 ЕВСКХДРКМБЭГКЗРУЦВЖЕИСТЛВКЛШЮ
 ГКПУВГЛДТСЯКШВЫЛЯБЖСАУХСРКЛМА
 ВЭЗГЛПОАЫФЭХЬМКЛНМЧЛРТКСВХЕИВ
 ЛКТЧКЛХДБВНКАСВИДЗГВКЛТКШВЕСНА
 ИСЕКНУХНАСНИВПЕИТХДБЮЖЬЛШГОШЛО
 ГРИНПМАЕКСВЦФПКМИНОРТЛЭЮХТЭРНМ
 УНГШЗДЛХОБРМПСХВФАУМСНКИЛДЗХБ
 ТКВУЗНАЛИДИМРАНКВДШБТСВФХБЭКЛА
 ИСШОВХОЛБАНОВСПЛИШРАЛГОСТДИБК
 ПВСБГЛКРПРИКОВЛТМНУДХБСРЛГДКУФ
 СТМНЛОКСВХЕМВАИМСКАЛДГТЕВДХДБ
 ЛКРПРИКОВЛТМНУДХБСРКЛМВЭЗГЛПО

Одной чертой ←→ отмечены деления по 5 строк, двумя ←→ по 10 строк.
 Всего – 36 строк. В каждой строке – 30 символов.
 Всего – 1080 символов.

⊕ ⊖ ∪ ∩ ∪ ∩

Рис. 4. Тренування та розвиток уваги.

Чимало вправ є і для розвитку концентрації, одна з них – це читання, адже думати – значить концентрувати думки на тому, що перед нами. Всі люди повинні навчитися мислити ясно. Прекрасна вправа, яке допомагає в цьому – прочитати будь-яку коротку історію, і потім переказати її.

4.6. Теорія постановки цілей Е. Локка.

Багато хто чув про техніку S.M.A.R.T. для формулювання цілей. Ціль повинна бути конкретною, вимірюваною, досяжною, відповідною та визначеною у часі. Ці характеристики цілей є важливими, але не єдині.

Едвін Локк – американський психолог, який проаналізував результати досліджень про вплив цільовизначення на ефективність роботи співробітників. Головна ідея його теорії полягає в тому, що працівники більш мотивовані, коли перед ними ставлять чіткі та зрозумілі цілі, а також коли вони отримують своєчасний і конструктивний зворотний зв'язок.

Доктор Гері Летем перевірів цю теорію та виявив зв'язок між постановкою цілей і ефективністю робітників. Вони сформулювали 5 принципів формулювання цілей, які описали у своїй книзі «Теорія постановки цілей та виконання задач». Ці принципи цільовизначення можна застосовувати як для індивідуальних, так і для командних цілей.

5 принципів формулювання цілей:

1. *Чіткість цілей.* Якщо ви не знаєте, куди хочете прийти, то, швидше за все, прийдете не туди. Мета має бути чіткою та зрозумілою. Цей принцип допомагає прокласти «адресу» для вашого внутрішнього навігатора, задаючи вектор руху.

- Що саме ви хочете досягти? Де, коли і як?
- Як ви зрозумієте, що досягли своєї мети? За якими показниками?
- Чи мотивує вас ваша мета?
- Що ви відчуваєте, коли думаєте про те, що досягнете бажаного?

Якщо мета не викликає у вас натхнення чи бажання її якнайшвидше досягти, можливо, варто її скоригувати або навіть відмовитися від неї.

2. *Виклик.* Мета повинна кидати виклик вашим можливостям, мотивувати вас. Вона не має бути занадто простою й нудною, але також не повинна бути настільки складною, щоб її було неможливо досягти.

- Чи цікава вам ваша мета?
- Якщо мета незначна, якою більшою метою або проєктом вона є частиною?
- Якщо мета надто складна, з яких простіших завдань вона може складатися?
- Чи маєте ви достатньо ресурсів (матеріальних, знань, навичок, здоров'я, часу, знайомств), щоб її досягти?

3. *Прихильність.* Це внутрішня готовність долати будь-які труднощі на шляху до вашої мети.

- Які ресурси ви готові вкласти в досягнення своєї мети?
- Що може допомогти підтримувати вашу мотивацію на шляху до мети?
- Яку роботу ви готові виконувати для її досягнення?

4. *Зворотний зв'язок* допомагає відстежувати, чи наближають вас ваші дії до мети, чи, навпаки, віддаляють (таке теж буває).

- Які дії наблизили вас до мети, наприклад, за останній тиждень?
- Які складнощі виникли? Як ви будете вирішувати їх у майбутньому, якщо вони повторяться?
- Що зробили добре, а що можна було зробити краще (продуктивніше, ефективніше)?

5. *Складність мети*. Іноді в процесі досягнення мета стає складнішою через додаткові завдання, проблеми або прострочені дедлайни, що вбиває мотивацію.

- Чи маєте ви достатньо ресурсів для досягнення мети?
- Які емоції викликає у вас ваша мета?

Якщо підсумувати ці принципи, то для досягнення бажаних результатів важливо:

- чітко визначити те, чого ви хочете;
- бути креативними при створенні цілей, щоб вони мотивували;
- бути готовими йти до результату, долаючи перешкоди;
- вчасно відстежувати зміни та коригувати курс.

4.7. Питання для самоперевірки

1. Схарактеризуйте мотивацію у широкому розумінні та від чого вона залежить.
2. Назвіть змістові теорії мотивації за авторами.
3. Опишіть внутрішню та зовнішню мотивації.
4. Розкрийте питання ієрархії потреб.
5. Визначте психологічні аспекти внутрішньої мотивації та підходи до її зміцнення.
6. Схарактеризуйте самоменеджмент та його переваги.
7. Надайте визначення поняттю «Локус контролю».
8. Поясніть відмінність зовнішнього та внутрішнього локусу контролю.
9. Визначте сутність поняття «Розпорошення відповідальності».
10. Відповідальність і свобода – надайте роз'яснення цим поняттям.
11. Що на ваш погляд включає «Особиста відповідальність»?
12. Що передбачає концентрація уваги?
13. Розкрийте теорію постановки цілей Е. Локка.
14. Назвіть і схарактеризуйте принципи формування цілей.

4.8. Завдання для самостійного опрацювання.

✓ Виокремити чинники, які формують вашу власну мотивацію на досягнення цілей.

✓ Пройти тест «Мотивація професійної діяльності» (за К. Замфір у модифікації А. О. Реана) (Додаток В).

Тема 5. Керівництво та лідерство. Особистість керівника.

План:

- 5.1. Психологічні аспекти керівництва та лідерства.
- 5.2. Постать керівника як об'єкт психологічного дослідження.
- 5.3. Управлінські ролі керівника.
- 5.4. Психотипи керівника та лідера.
- 5.5. Психологія професіоналізму керівника.
- 5.6. Комунікативний процес: ключові елементи й управління.
- 5.7. Ділове спілкування: сутність та особливості.
- 5.8. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.
- 5.9. Етнокультурні й етнопсихологічні особливості спілкування.
- 5.10. Питання для самоперевірки.
- 5.11. Завдання для самостійного опрацювання.

5.1. Психологічні аспекти керівництва та лідерства.

Проблема лідерства і керівництва – одна з кардинальних проблем соціальної психології. *Лідер* (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній.

Поняття «лідер» пов'язано з поняттями «управління» та «керівник». На відміну від лідера, який переважно здійснює регуляцію міжособистісних стосунків у групі, керівник здійснює регуляцію офіційних стосунків. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей. *Формальний лідер* призначається або вибирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника. *Неформальний лідер* – це член групи, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

Лідер і керівник мають справу з однопорядковим типом проблем, а саме – вони повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних задач. У психологічних характеристиках їх діяльності є багато спільних рис. Однак *лідерство* – це суто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. *Керівництво* ж у більшості є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування.

Типи лідерів розрізняються за:

- *способом організації змісту діяльності колективу*
 - а) *лідер-програміст* – спроможний створити способи колективної діяльності і надихає колектив на її виконання;
 - б) *лідер-виконавець* – організовує виконання вже створеної (опрацьованої) програми;
 - в) *універсальний лідер* – уособлює в собі програміста і виконавця;
- *характером діяльності*

- а) *лідер діяльний* – який постійно демонструє свої здібності;
- б) *лідер ситуативний* – який виявляє себе лише в певних ситуаціях.

Стилі керівництва

а) *авторитарний* (синонім *директивний, вольовий*) – стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані виконувати накази, розпорядження. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи прилучатися до прийняття рішень. Він монополізує більшість одержуваної інформації та право на ініціативу, сприймається оточуючими як диктатор чи деспот, не виявляє гнучкості в ставленні до подій у групі, а його сприйняття світу в даному випадку явно негативне. Наслідком такого стилю управління стає зменшення числа ініціатив і послаблення міжособових контактів. У групі назрівають тенденції до бунту, а деколи й реальна агресія, хоча група як цілісність має загалом непогані результати.

Позитивні аспекти стилю – дисципліна, швидке реагування в екстремальних ситуаціях; *негативні* – низька ініціатива, можливе погіршення психологічного клімату в колективі. Авторитарний стиль керівництва доцільно використовувати в ситуаціях, де потрібне жорстке підкорення певним вимогам (військова служба), у випадку, коли виникає потреба швидко і одноосібно розв'язати кризову, конфліктну ситуацію;

б) *демократичний* – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийманні рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності та наголошенню на суспільних інтересах. На відміну від автократів для демократичних керівників характерні:

- більша впевненість у собі (вона живиться порозумінням з групою та її підтримкою);
- переважно екстраверсійна спрямованість;
- оптимізм;
- більша емоційна врівноваженість;
- виразніша схильність до безтурботної поведінки;
- наголошення на суспільних цінностях.

Позитивні аспекти стилю – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, *негативні* – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах. Демократичний стиль лідерства передбачає досить відчутний вплив керівника чи лідера на групу, але він координує свої дії з груповими

очікуваннями. Цей стиль переважає в більшості груп в звичайних умовах існування;

в) *ліберальний* (номінальний) – керують підлегли, «вказівки не даються», «своя людина».

Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які вирішуються в колективі. Постійно зароджуються різноманітні конфлікти, апатія, невдоволення з приводу відсутності конкретного плану дій, а головне – низька працездатність групи. Ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи, що призводить до виділення із середовища її членів особи, яка бере на себе роль лідера. Очевидно, що він переважно вибирає автократичний стиль керівництва. На прикладі наслідків ліберального управління групою можна переконатися в необхідності керівника. Тож проблема полягає не в тому, чи має бути в групі керівник, а який він повинен бути.

Ліберальний стиль керівництва в групі, де керівник не здатен приймати рішення, контролювати ситуацію, тобто не вміє чи не хоче виконувати свої функції, призводить до неефективної діяльності групи. Але у деяких випадках, коли група складається з високосвідомих працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, також у випадках ситуації неформальних стосунків (корпоративна вечірка, відпочинок групи «на природі», неформальне спілкування) цей стиль може виявитися доречним та дієвим;

г) керівник у якому співіснують якості *різних типів керівництва*.

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

Диференціація лідерів можлива і за іншими ознаками: лідер-ерудит, емоційний лідер, позитивний і негативний лідери.

5.2. Постать керівника як об'єкт психологічного дослідження.

В процесі економічного, промислового розвитку суспільств сформувалися різноманітні типи керівника, які різнилися між собою принципами, культурою управління діяльності. Серед них дослідники відзначають такі типи керівника: керівник-диктатор, керівник-патерналіст та керівник-маклер.

У галузях психології (соціальної психології, організаційній психології, психології праці тощо) ще на початку ХХ ст. стосовно керівництва (лідерства) було розроблено чимало концепцій (підходів, теорій). Розглянемо деякі з них.

Теорія рис (харизматична теорія). Основні положення теорії рис зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної його діяльності. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками керівника (лідера), керівництво (лідерство) послане окремим особистостям, як благодать, «харизма» (грец. charisma – дар, милість Бога).

Управління – це не лише наука, а своєрідне мистецтво. Управлінець – це свого роду артист, діяльність якого засновується на його природженому таланті.

Конкурентний підхід передбачає наявність у керівників особливих особистісних властивостей, які відрізняють їх від інших людей. Пошук цих властивостей здійснюють шляхом порівняння груп керівників і осіб, що до них не належать, а також успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів.

Конкурентний підхід, як і теорія рис, керуються тим, що зовнішнє середовище є незмінним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У межах цих підходів розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте за своєю суттю вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й недостатньо аргументовані формулювання. Крім того, у практиці здійснення керівництва було немало випадків, коли особи, що не володіють «найважливішими рисами», успішно справлялися зі всіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину на ефективного лідера.

Ситуаційна теорія не заперечує теорії рис повністю, однак стверджує, що керівництво (лідерство) є продуктом ситуації. Різні ситуації групового життя виокремлюють у групі конкретних осіб, які мають переваги над іншими хоча б в одній якості. А оскільки ця якість необхідна в конкретній ситуації, то наділена нею людина стає керівником (лідером). Відкинувши ідею про вродженість якостей, представники цієї теорії визнають можливість керівника-лідера краще за інших актуалізуватися у певній ситуації.

Риси розглядаються лише як одна з «ситуативних» змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації тощо. У одних умовах від лідера потрібна одна лінія поведінки, в інших – зовсім інша.

Системний підхід. Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Так, на характер здійснення лідерської ролі має вплив взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників чи ведених і характер ситуації, в якій здійснюється лідерство.

Системний підхід до психології управлінського розвитку особистості керівника потребує аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки тощо.

Якості та риси керівника. Обґрунтування професійно й інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей

особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників.

Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

- компетентність;
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- комунікабельність;
- увага до підлеглих.

Серед ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні й важливі. Головними якостями є компетентність і комунікабельність. *Компетентність* стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості. *Компетентність керівника* – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

- психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);
- здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;
- критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);
- психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);
- вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);
- схильність до організаторської діяльності.

Комунікабельність, маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності. *Комунікабельність керівника* (лат. communico – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

До важливих особистісно ділових, професійних якостей керівника зараховують:

- стійкість до стресу – здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу;

- морально-етичні якості – чесність, порядність, принциповість тощо;
- підприємницькі якості – уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо.

5.3. Управлінські ролі керівника.

Роль керівника в організації є багатоплановою. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком, безпосереднім виконавцем тощо. *Управлінські ролі* визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань.

В своїх роботах Г. Мінцберг (професор менеджменту МакГіллського університету в Монреалі – відомий канадський дослідник структури організацій і організаційної поведінки) виділяє 10 ролей, які, на його думку, беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангу. Він класифікує їх в рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні ролі та ролі щодо прийняття рішень.

Міжособові ролі:

- а) головний керівник;
- б) лідер;
- в) зв'язкова ланка.

Інформативні ролі:

- а) отримувач інформації;
- б) розповсюджувач інформації;
- в) представник.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- а) підприємець;
- б) ліквідатор порушень;
- в) розподільувач ресурсів;
- г) ведучий переговори.

5.4. Психотипи керівника та лідера.

Поняття «тип» (грец. typos – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, «потаємне» «Я» і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісність поняття «тип керівника».

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості. Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації.

В управлінській культурі існують різні класифікації типів керівників. В управлінській теорії та практиці поширеним є поділ на чотири основних типи керівників:

- «Майстри» – дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають

поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

- «Борці з джунглями» – пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

- «Люди компанії» – ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

- «Гравці» – розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі посади, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

5.5. Психологія професіоналізму керівника.

Проблема професіоналізму управлінської діяльності є особливо значущою. Непрофесіоналізм в управлінні організацією спричиняє величезні втрати в економічній сфері, нагнітає психологічний дискомфорт, напруженість у міжособистісних та міжгрупових стосунках, конфлікти. Від рівня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежать ріст, масштаби й успіх управлінської діяльності.

Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю. Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника утворюють такі компоненти:

- професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);

- професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків між керівниками й співробітниками;

- професіоналізм особистості (знання, вміння і навички, спеціальні здібності, що підвищують ступінь готовності до управлінської діяльності,

самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);

- сукупні показники активності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації тощо).

Сучасне управління послідовно психологізується, а пошук шляхів активізації людського чинника в організації, врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Основні поняття і ключові слова: теорії керівництва (лідерства), якості та риси керівника, компетентність, комунікабельність, управлінські ролі керівника, психологічні типи керівників, професіоналізм керівника.

5.6. Комунікативний процес: ключові елементи й управління.

Комунікації – це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі. Кожен крок – це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо, – зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника – зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані – це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності; а також інформація – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв'язку (каналами). Звичайні засоби зв'язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові.

Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

- відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її;
- повідомлення – власне інформація, що закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- одержувач – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Крім того, комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти тощо.

Типи комунікацій в організаціях:

- міжособові комунікації;
- комунікації в системах зв'язку та командах;
- комунікації в організаціях;
- електронні засоби комунікацій.

Окрім того, комунікації можуть бути усними та письмовими. *Усні* комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв'язок і взаємний обмін.

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

Письмові комунікації – це звіти, записки, листи, записи тощо. Недоліком цих комунікацій є те, що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін, крім того вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося.

Вибираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти.

5.7. Ділове спілкування: сутність та особливості.

Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове тощо. Предметом ділового спілкування виступає «діло», справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного «діла».

Є різні розуміння поняття «ділове спілкування». Одні вважають, що спілкування слід вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

Ділове спілкування визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці є інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість і подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

5.8. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликаною змінити поведінку партнера по взаємодії. Можливості впливу залежать від розуміння керівником потреб та інтересів співробітників, інших людей. Таке розуміння формується на підставі інформації, що надходить від учасника комунікативного процесу, спостереження й правильної інтерпретації слів і справ співробітників.

Значущим чинником ефективного впливу є авторитет керівника і його *вміння переконувати* людей. Переконавання спрямоване на зняття своєрідних «фільтрів» на шляху інформації до свідомості й почуттів людини, оскільки переконаність – це наслідок свідомого прийняття інформації, впевненості в її об'єктивності, чому передують її аналіз та оцінювання. При цьому має бути очевидною і достатньою кількістю аргументів щодо правдивості інформації. Успішність переконання знижується, якщо сформовані раніше погляди на проблему співробітників принципово розходяться з тим, у чому переконує керівник.

Найефективнішими формами переконання співробітників є бесіда, дискусія, групова полеміка, оскільки сформована за таких умов думка набагато глибша й тривкіша за ту, що виникла через пасивне сприймання інформації. На ефективність переконання об'єктивно впливає й емоційне ставлення людини до факту, повідомлення. Похитнути такі емоційні оцінки часто не можуть жодні логічні доведення. «Блокують» аргументи і з метою зберегти високу самооцінку, передусім оцінку своїх знань, обізнаності, освіченості тощо. З мотивом збереження особистістю самооцінки пов'язане й відкидання

абсолютно справедливих, але висловлених у грубій і образливій формі аргументів. Тому керівник, прагнучи досягти мети силою переконання, повинен особливо стежити за своїми манерами.

У процесі ділового спілкування керівник впливає на психічну сферу людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичне оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин виявляє себе один із традиційних способів впливу під час спілкування – *навіювання*, характеристикою якого є істотне зниження критичності людини до інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерел. Саме ця довіра і становить основу ефективності навіювання. Навіть за високого самоконтролю цілком позбавитися навіювання людина не спроможна, тому керівники часто вдаються до нього, намагаючись досягти необхідного впливу на співробітників. При навіюванні вплив спрямований не до логічного аналізу явищ, здатності думати, а до готовності підлеглого одержати розпорядження, наказ, інструкцію. Ефективність навіювання підсилюють впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація суб'єкта навіювання. Навіювання спрямовані не лише на емоції об'єкта, а й на його свідомість і підсвідомість. Саме тому воно може спричинитися до маніпуляцій поведінкою людини.

Силі навіювання особливо піддаються особи похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені. Рівень навіюваності залежить і від знань: чим глибші вони, тим вимогливіше оцінювання інформації. Навіюваність підвищується, якщо людина переживає страх, перебуває у стані стресу. Залежить ефективність навіювання і від стосунків керівника з підлеглими (довіра, авторитетність, залежність), від уміння керівника конструювати повідомлення (рівень аргументованості, поєднання логічних та емоційних компонентів тощо). Якщо навіювання є засобом інтеграції організації, збереження існуючих норм, традицій, культури, то *контр-сугестія* (лат. *suggestio* – навіювання) – механізмом опору силі навіювання, знаряддям змін в організації, її розвитку і прогресу. Це запорука психічної незалежності, самостійності та індивідуальності людини.

В управлінському спілкуванні важливим є психологічний механізм *наслідування* – повторення і відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, а також копіювання певних рис її характеру і стилю життя.

Наслідування буває свідомим і неусвідомленим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички, ефективні способи спілкування й діяльності керівника, раціональні прийоми виконання трудових операцій колег по роботі – все те, що здається правильним і корисним. Таке наслідування внутрішньо вмотивоване. Але значно частіше людина наслідує і привласнює чужі зразки поведінки несвідомо. Так формуються навички діяльності, духовні цінності – смаки, нахили, манери поведінки й спілкування. Механізм наслідування у дорослих людей пов'язаний із критичністю їх мислення. Як і будь-який інший спосіб впливу, його розглядають із позицій зворотного зв'язку, зворотного руху інформації.

Наслідування відбувається на рівні конкретних осіб («керівник – підлеглий») або на рівні норм поведінки, традицій, культури групи, організації. Діяльність керівника передбачає і публічні виступи (лекції, мітинги, конференції тощо), де він може скористатися і механізмом *емоційного зараження* – особливим видом психологічного впливу на особистість у процесі спілкування й взаємодії, який здійснюється не через свідомість та інтелект, а через передавання психічного настрою, емоційну сферу людини.

У процесі зараження важлива єдність оцінок та установок людей. Стимулом, який впливає на спільність оцінок, що передують зараженню, є, наприклад, оплески слухачів. Від загального рівня розвитку людей, їхньої самосвідомості залежатиме міра зараження аудиторії. Чим вищий рівень розвитку суспільства і кожного індивіда, тим критичнішим є ставлення людей до автоматичних спонук, а отже – і слабшим емоційне зараження.

Ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:

1. Знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості). На їх підставі у процесі обміну інформацією враховують рівень професіоналізму співрозмовника, загальний рівень інтелекту, обсяг його інформаційного фонду.

2. Досконале знання змісту, предмета того, про що йтиметься.

3. Уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем. Завищеність (як і заниженість) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети. Залежно від особливостей розмови слід обирати тон спілкування, а знаючи власні примхи, стежити, щоб вони не вплинули на об'єктивність оцінки почутого у відповідь.

4. Володіння керівником технологічним інструментарієм риторики (теорії красномовства), який зводиться до таких положень:

- доступно й логічно викладати свої думки;
- слухати і чути того, хто говорить, пам'ятаючи, що багато людей чують те, що прагнуть чути (слова, інформація сприймаються суб'єктивно). Крім того, слід знати, що слухати означає напружувати орган слуху, а чути – напружувати мозок, концентруючи увагу на словах співрозмовника. Одночасно можна слухати й не чути, оскільки свідомість може бути зайнята іншими проблемами;
- викладати свої думки чітко й коротко. Не слід говорити швидше, ніж більшість людей, адже співрозмовник повинен встигнути осмислити інформацію. Ефект розмови визначається не кількістю висловлених, а кількістю засвоєних ідей. Викладаючи свою точку зору, керівник повинен стежити, наскільки задіяний до спілкування співрозмовник;
- сміливо захищати свої погляди;
- прислухатися до поглядів іншої сторони, не вести мову лише про те, що цікавить одну сторону спілкування;
- ілюструвати ключові моменти, використовувати приклади з життя;

- використовувати експресивність мови – уміння викликати співпереживання, задіювати людські відчуття;

- не реагувати на емоції партнера по спілкуванню, стримувати свої емоції;
- правильно ставити запитання, бути активним в обговоренні проблеми.

Це демонструє інтерес до теми розмови, спонукає співрозмовника розгорнути свою систему аргументів. Уміння ставити питання залежить від *емпатії* – здатності співпереживати, розуміти і відчувати мотиви й почуття іншої людини у спілкуванні. Якщо розмова заходить у глухий кут, можна змінити її добре сформульованими запитаннями, наприклад: «Чи приведе це рішення до здійснення мети, яку ми накреслили?» Водночас і себе варто запитати: «Що слід зробити в цій ситуації?». Якщо партнер у розмові заявляє категоричні «не можу», «не повинен», доцільно погодитися з ним, запитавши: «Що необхідно Вам для того, аби зробити це вчасно?», «Що могло б зробити цю зустріч результативнішою?» тощо;

- не відхилятися від основної теми розмови;
- дбати про «ефект візуального іміджу» (зовнішню привабливість, доброзичливий погляд, елегантну манеру спілкування);
- дотримуватися «ефекту перших фраз». Йдеться про енергійний початок розмови. Особливо він спрацьовує під час презентацій, публічних виступів;
- завойовувати прихильність і увагу співрозмовника;
- знати причини, що призводять до певної втрати певної інформації. Йдеться про «ефект дисперсії» – розсіювання інформації в міру її віддаленості від відправника. Це є наслідком дії об'єктивних і суб'єктивних чинників;

- дотримуватися «ефекту краю» (елементи інформації, розташовані на початку і наприкінці, запам'ятовуються швидше, ніж елементи, що знаходяться всередині). Цей ефект формулюється ще й як «ефект первинності» (вища вірогідність пригадування кількох перших елементів розташованого в ряд матеріалу порівняно з середніми елементами) і «ефект новизни» (зростання вірогідності пригадування останніх елементів розташованого в ряд матеріалу порівняно із середніми елементами ряду);

- не виправдовуватися, бути активним, упевненим, готовим сприймати нападки. Важливо акцентувати на потребах, пріоритетах, перевагах, уміти відділяти особистість від проблеми (критикувати проблему, а не особу). Ефективною є фіксація погодження з якогось питання, наприклад: «Ну ось ми й прийшли до згоди про (тему бесіди, регламент тощо), перейдімо тепер до ...»;

- вміло користуватися контрзасобами проти недобросовісних прийомів під час розмови: використовувати зауваження опонентів з позитивною метою, не зважати на неприємні зауваження, попросити викласти те саме позитивно, говорити спокійно, використовувати гумор, змінювати напрям розмови, користуватися прийомами на зразок: «Будь ласка, повторіть, як Ви почули мої слова» тощо;

- дотримуватися принципу, за яким зрозуміти – ще не означає прийняти інформацію. Учасник спілкування, зрозумівши почуте, може з ним не погодитися, якщо інформація суперечить його переконанням, не задовольняє потреб, спричинює когнітивний або моральний дисонанс, дискомфорт;

- вміло відповідати опоненту. Таке мистецтво полягає в умінні не говорити неприємного. Навіть заперечуючи опоненту, слід намагатися уникнути ситуативного негативного фону. Цей прийом називають «так – але». Сутність його полягає в тому, що, незалежно від змісту висловлювання партнера, від того, має він рацію чи ні, перші слова у відповідь мають бути тільки стверджувальними: «Справді», «Правильно», «Я згоден», «Ви маєте рацію», «З цим не можна не погодитися» тощо. Опонент, не дослухавши до кінця, відчує приємність. Позитивний емоційний фон не заважатиме сприйняттю ним наступних слів відправника інформації – «але», оскільки воно матиме позитивний емоційний фон;

- вчасно зупинитись. Ця важлива якість також базується на емпатії. Якщо дискусія стає занадто емоційною чи хтось застосував недопустиму тактику, що вплинуло на самопочуття, завжди можна перервати бесіду чи виступ (переговори) і використати перерву. Це можливо й за наявності підозр про приховування інформації. Якщо розмова зайшла в глухий кут, її також можна перервати з умовою за потреби повернутися до неї в майбутньому.

5. Знання керівником наслідків комунікації. Інформація є цінним ресурсом, вона може підвищувати, захищати статус того, хто нею володіє. Обмін інформацією впливає на розподіл влади в організації. Наділені владою індивіди намагаються утримати інформацію, управляти нею, стимулюючи певні види інформації й ділового спілкування та пригнічуючи, стримуючи інші.

Практика спілкування засвідчує, що кожна людина має право впливати на інших, як і право не піддаватися чужому впливу. У процесі взаємовпливу люди виражають свої почуття, емоції, потреби, обстоюють значущість їх і власного існування. З цієї точки зору вплив є правомірним. Важливим є те, наскільки конструктивними і дієвими є способи взаємовпливу, наскільки вони корисні, ефективні і перспективні для учасників управлінської взаємодії.

5.9. Етнокультурні й етнопсихологічні особливості спілкування.

Ділове спілкування має враховувати етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії, оптимально використовувати їх вплив на управлінський процес. Здійснюючи зв'язки між учасниками управлінського процесу (ці зв'язки бувають як внутрієтнічні, так і міжєтнічні), ділове спілкування забезпечує передавання етнокультурної інформації, необхідної для просторової стабільності та культурної інтегрованості етносу. Специфічні для певного етносу форми передавання інформації сприяють консолідації етнічної культури та відокремлюють її від інших етнічних груп, забезпечують її внутрішню цілісність, своєрідність та унікальність.

Етнокультурна та етнопсихологічна детермінація процесу ділового спілкування здійснюється на таких рівнях:

- соціальному (зміст спілкування між людьми визначають суспільні відносини);
- на рівні культурного життя суспільства (форми, мова спілкування, способи реалізації комунікативних процесів залежать від етнічних, історичних,

професійних, психологічних, вікових та інших особливостей кожного типу культури);

- на рівні управлінської культури організації, взаємозв'язків та етнопсихологічних особливостей її членів.

Детермінація спілкування має загальний характер і не відображає того багатства видів комунікації, які глибоко розкриваються лише на соціально-психологічному рівні, закономірності якого, хоч і підпорядковані загальносоціальним, мають етнокультурну та етнопсихологічну специфіку. Це свідчить, що особливості ділового спілкування в управлінні обумовлюються як соціально-психологічними чинниками (характер етнічної взаємодії, обміну інформацією, сприймання людьми один одного, вияву норм, установок, соціальних ролей у спілкуванні), так і культурними традиціями (табу, звичаї, стереотипи, етикет, соціальний символізм). Тому традиційно зафіксовані акти спілкування («стандарты комунікації») лише частина, хоч і досить значна, феномену ділового спілкування. Помітним елементом ділового комунікаційного процесу є етнопсихологічні й культурні особливості. Йдеться про дотримання особистістю у різних ситуаціях спілкування специфічних для етносу моральних норм, про місце культурних традицій спілкування в системі ціннісних орієнтацій людини, про знання учасниками ділової взаємодії найдавніших культурних норм певного народу.

Інтенсифікація міжнародних зв'язків, розвиток господарських, культурних, наукових та інших відносин між державами актуалізують проблему міжнаціонального спілкування. Професіоналізм керівника в такому разі передбачає наявність знань і вмінь, пов'язаних із національно-психологічною детермінацією ділових переговорів, неформальним спілкуванням з представниками різних національностей. Важливо знати передусім чітко детерміновані культурними традиціями форми спілкування, особливо ті, що підпорядковані найдавнішим культурним нормам заборонного характеру. Найпомітнішою серед таких норм є табу. Табу – заборона на речі, дії, вимовляння певних слів, на їжу, відвідування певних місць тощо.

За сутністю та функціонуванням табу поділяють на:

- комунікативні, тобто мовні (заборона вимовляти окремі слова та словосполучення), тематичні (цілковита відмова вести розмову на певні теми);
- інтерактивні, тобто контактні (заборона на деякі або всі види спілкування між представниками певних соціальних ролей).

Будь-який етикет, сценарій повідомлення містить табу, імперативи (обов'язкові мінімуми) і факультативи (різноманітні елементи спілкування, які надають йому інформативності та емоційної насиченості). Наприклад, у європейській культурі прийнято, вітаючись зі старшим, потиснути протягну руку. А поплескування старшого по плечу може розцінюватися як виклик.

Специфіка ділової взаємодії з іноетнічним партнером залежить і від стереотипних ситуацій спілкування. Належність до певної етнічної групи, усвідомлення власного «Я» в ній, розвиток етнічної самосвідомості – все це є умовою виникнення етнічних стереотипів.

Етнічні стереотипи – відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, притаманні представникам конкретної етнічної спільноти. Зміст етнічних стереотипів охоплює, як правило, оцінні думки про вказані якості й особливості, а також настанови до дій стосовно людей певної національності. За спрямуванням на об'єкт стереотипи поділяють на:

- автостереотипи – думки, судження, оцінки, що її представники відносять до даної етнічної спільноти (містять зазвичай комплекс позитивних оцінок);
- гетеростереотипи – сукупність оцінних суджень про інші народи (можуть бути як позитивні, так і негативні).

Етнічний стереотип завжди дає суб'єктивне сприйняття представника іншої групи, виникає найчастіше у зв'язку з обмеженістю міжетнічного спілкування, внаслідок чого риси, властиві окремим представникам іншої етнічної групи поширюються на всю групу або етнос. Усе це також є причиною виникнення етнічних симпатій чи антипатій.

Поведінка, що відповідає стереотипній ситуації, може бути функціонально «виправданою», як, наприклад, ритуальні побажання добра, стислі мовні формули, які висловлюються з нагоди купівлі, продажу тощо. Культурними стереотипами людина керується не усвідомлено, їх вона вибирає в себе через традиції, звичаї, зразки поведінки. Наприклад, на Кавказі відкриті двері символізують традиційну гостинність. Американці при відчинених дверях працюють, підкреслюючи цим: «Я у вашому розпорядженні. Мені приховувати нічого». А німці вважають це свідченням неорганізованості.

Спілкування у стереотипних ситуаціях підпорядковане правилам етикету. Вони окреслюють формальні межі, в яких розгортається обмін інформацією. До етикетних форм спілкування належать традиції привітання та прощання (ескімоси вітають іноземців ударом кулака по голові та плечах; полінезійці обіймаються та потирають один одному спину; курди при зустрічі беруть один одного за праву руку, не розтискаючи піднімають їх і по черзі цілують руки).

Інтенсифікація міжнародних контактів актуалізує проблему етнічної ідентичності особистості в умовах взаємодії і взаємопроникнення культур, втручання в етнічні стереотипи позаетнічних явищ і впливів. Не менш важливими є адаптованість особистості до нових етнокультурних умов, рухливість національних стилів спілкування, які не можуть бути застиглими утвореннями, а повинні постійно розвиватися, адаптуватися до нових умов.

Одним із чинників ділового спілкування є так званий соціальний символізм. *Соціальний символізм* (фр. symbolisme, від symbole – символ) – один із виявів взаємозв'язку соціальної структури і культури суспільства; регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів; загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття соціальних відносин, у межах яких вона діє.

Підставами для тверджень про соціальний символізм є символічне демонстрування особистістю свого соціального статусу (статусної або позиційної ролі). У процесі обміну діловою інформацією елементи соціального

символізму необхідні для того, щоб особистість могла підтримувати властиве їй або самостійно обране нею місце у соціумі. Вони допомагають регулювати спілкування, обирати середовище для комунікативної діяльності особистості. Форми символізму, способи його вияву в спілкуванні мають виразну етнічну специфіку, яку вивчає етнопсихологія спілкування.

Ефективність, результативність міжетнічної взаємодії нерідко знижується у зв'язку із суттєвими відмінностями в розумінні представниками різних народів елементів невербальної комунікації. Часом люди, що розмовляють однією мовою, але належать до різних культур, по-своєму тлумачать вияви почуттів, намірів і мотивів партнерів по спілкуванню. Наприклад, деякі інтонаційні характеристики вихідців із Південно-Східної Азії, які розмовляють англійською, спричинюють помилкове тлумачення їх намірів, зокрема приписування їм англійцями надмірної агресивності.

Невербальна комунікація, хоч і належить до норм поведінки в конкретній культурі, може суттєво впливати на спілкування. Знання її особливостей у культурі співрозмовника дасть змогу запобігти можливим незручним ситуаціям. Наприклад, такі типові жести, як «усе гаразд», піднятий догори великий палець і V-подібний жест пальцями у національних культурах інтерпретують по-різному. Жест «усе гаразд», чи кільце з пальців рук, добре відомі в усіх англомовних країнах, в Європі й Азії. Але якщо у Франції він означає «нуль» чи «нічого», в Японії – «гроші», то в деяких країнах Середземноморського басейну ним позначають гомосексуальність. Піднятий догори великий палець в Америці, Австралії і Новій Зеландії використовують при «голосуванні» на дорозі, як символ «усе в порядку», а коли великий палець швидко викидають угору, це є образливим жестом. V-подібний знак пальцями популярний у Великобританії, Австралії і має образливу інтерпретацію, якщо рука повернута долонею до того, хто говорить. Якщо ж рука повернута тильною стороною до мовця, то це означає «перемога». Це саме значення, а також цифру «2» цей жест має у більшості країн Європи. Якщо не враховувати національних особливостей того, хто говорить, можуть виникнути непорозуміння.

Отже, невербальна поведінка представників різних етносів, навіть якщо вони користуються однією мовою, ускладнює їх спілкування обмеженнями, які накладає кожна культура на жестикуляцію. Залежно від сили таких обмежень жести, емоції, міміку поділяють на такі групи:

- рухи й емоції, значення яких в різних культурах істотно не відрізняються (сміх, плач, усмішка, гнів, огида, задоволення, зацікавленість, радість, сором, подив, горе, зневага);

- рухи, прийняті тільки в межах однієї культури, а представниками інших культур або зовсім не інтерпретуються, або мають для них зовсім інше значення (деякі форми підтверджень, заперечень, привітань);

- рухи, неадекватне вживання яких має своїм наслідком різноманітні санкції (поцілунки, різні рухи, пов'язані з сексуальною поведінкою).

Невербальне спілкування на рівні візуального контакту також має певні етнічні відмінності. Наприклад, найпильніше дивляться один на одного під час розмови араби та латиноамериканці. Зовсім інакше поведуться індійці та

народи Північної Європи. Населення Південної Європи має високу частоту погляду, що може здатися образливим для інших народів. Японці під час розмови дивляться скоріше в шию, ніж в обличчя. Надто пильний погляд представники окремих народів можуть трактувати як неповагу, погрозу, образу, а намагання уникнути прямого погляду розцінюють як неухважність, неввічливість, безпечність.

Відстань (проксемика) також може вплинути на переговорний процес, оскільки представники різних народів мають різне уявлення про її оптимальність. Йдеться про чітко визначений повітряний простір навколо людини, а також про те, як представники різних етносів реагують на спроби порушити цю територію. Наприклад, особиста просторова територія людей, які проживають у Північній Америці, Англії, Австралії, майже однакова. Її утворюють просторові зони.

1. Інтимна зона (15-46 см). Її людина охороняє так, як свою власність і дозволяє проникати до неї тільки особам, з якими перебуває в тісному контакті: дітям, батькам, коханим, близьким друзям і родичам.

2. Особиста зона (46-120 см). Приблизно такий простір розділяє людей на вечірках, офіційних прийомах тощо.

3. Соціальна зона (1,2-3,6 м). Така віддаль розділяє сторонніх людей.

4. Суспільна зона (понад 3,6 м). На такій віддалі індивід звертається до великої групи людей, виступає перед аудиторією.

У багатьох європейських націй вона становить 23- 25 см, в американців – 46 см. Вторгнення в інтимну зону людини викликає в її організмі різноманітні фізіологічні реакції: прискорення пульсу, викид адреналіну в кров тощо. Наприклад, два американці протягом офіційної розмови підтримують дистанцію 90 см. Для китайців збільшення відстані означає надто підкреслену офіційність. Японець, чия інтимна зона становить 25 см, постійно робить крок уперед при спілкуванні з американцем, а той відступатиме на крок назад, щоб розширити свій зональний простір. Саме тому на бізнес-переговорах американці з недовірою ставляться до надмірної, на їх погляд, фамільярності представників азійських народів, а ті вважають американців холодними, надто офіційними.

Незнання культурно зумовлених відмінностей в інтимних зонах представників різних націй може спричинити непорозуміння, хибні уявлення про поведінку і культуру інших. Водночас побутують твердження, що вплив етнічної належності на величину особистого простору не можна вважати остаточно встановленим.

5.10. Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте поняття «лідер» та «керівник».
2. Схарактеризуйте типи лідерів.
3. Визначте стилі керівництва.
4. Які теорії стосовно керівництва (лідерства) ви можете назвати?
5. Визначте якості та риси керівника.
6. Назвіть основні ролі управління керівника.

7. Означте основні типи керівника.
8. Які компоненти утворюють структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника?
9. Надайте визначення дефініції «комунікативний процес».
10. Які переваги письмової та усної комунікації?
11. Розкрийте особливості ділового спілкування.
12. Як саме ділове спілкування може бути засобом управлінського впливу?
13. Від яких чинників залежить ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника на підлеглих?
14. На яких рівнях здійснюється етнокультурна та етнопсихологічна детермінація процесу ділового спілкування?
15. Характеризуйте етнічні стереотипи.
16. Розкрийте невербальну комунікацію етнокультурного й етнопсихологічного спілкування.
17. Як проксемика впливає на переговорний процес?

5.11. Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ Визначте власні передбачувані стилі керівництва.
- ✓ Оцініть власний рівень комунікабельності за тестом В. Ф. Ряховським (Додаток Г).

Тема 6. Мотивація трудової діяльності.

План:

- 6.1. Мотивація як провідний чинник ефективної й успішної професійної діяльності.
- 6.2. Мотивація в професійній діяльності.
- 6.3. Питання для самоперевірки.
- 6.4. Завдання для самостійного опрацювання.

6.1. Мотивація як провідний чинник ефективної й успішної професійної діяльності.

Наразі, закладами вищої освіти необхідно готувати перспективних фахівців, здатних вирішувати професійні питання будь-якої складності. Мотивація є одним з основних понять, яке використовується для вивчення поведінки людини щодо ефективності її діяльності в ринковому середовищі. Для створення успішної кар'єри головним є поєднання мотивації особистості, ціннісних орієнтацій, здібностей, а також високий рівень загального інтелектуального й особистісного розвитку.

Науковці зазначають, що мотивація – це сукупність спонукальних чинників, що визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.

Мотив досягнення – це прагнення людини досягати значних результатів, успіхів і майстерності в діяльності. Рівень мотивації досягнення у майбутньому має дуже важливе значення, адже успіх у будь-якій діяльності залежить не лише від здібностей і знань, а й від мотивації.

Г. Гольдштейн зазначає, що кар'єра має свої рушійні мотиви для досягнення цілей. До них відносять:

- автономія – людина прагне працювати по-своєму, незалежно від інших, зазвичай в роботі досягають високих посад та авторитету серед колег;
- функціональна компетентність – це прагнення людини бути найкомпетентнішим у своїй справі та бути визнаним з боку колег;
- безпека і стабільність – особи ставлять за мету зберегти своє місце в організації;
- управлінська компетентність – особи прагнуть до влади, привілеїв, визнання керівництвом;
- підприємницька креативність – працівник відкритий до творчого потенціалу, головний мотив для них – це набуття необхідної влади і свободи;
- потреба в першості – людина завжди намагається бути першою серед своїх колег;
- стиль життя – людина намагається отримати цікаву, з великою заробітною платою роботу, але яка надає свободу у всьому;
- матеріальний добробут – прагнення отримати роботу зі стабільною та високою заробітною платою;
- забезпечення здорових умов – прагнення отримати роботу, яка передбачає виконання свої службових обов'язків у комфортних та безпечних для життя умовах.

У плануванні та розвитку кар'єри важливим є, перш за все, спрямування мотивації на реалістичне уявлення особистості про те, чого можна досягти в конкретних умовах праці відповідно до реального рівня особистого і професійного потенціалу.

Х. Хекхаузен розглядає мотивацію як основний чинник поведінки людини у забезпеченні її трудової активності. В. К. Вілюнас наголошуючи на ролі емоцій, зазначає, що мотивація – це системний процес, який безпосередньо сприяє спонуканню до діяльності. Дж. Грінберг і Р. Берон надають особливого значення мотивації в досягненні цілей людини.

Вчені розрізняють такі основні функції мотивації:

- енергетичну – спонукання до діяльності або зміни поведінки;
- направляючу – мотивована поведінка на досягнення конкретних цілей;
- підтримуючу – мотивована поведінка щодо наполегливості в реалізації власних зусиль та досягненні конкретних цілей.

Варто наголосити, що в побудові мотиваційної структури людини особлива цілеспрямовуюча роль надається мотивам, завдяки яким людина здатна пояснити, задля чого вона здійснює ті чи інші дії, приймає ті чи інші рішення. До мотивів діяльності відносять установки, наміри, уявлення, почуття, спонукання до діяльності.

Зазначимо чинники, що визначають наявність сильної мотивації досягнення:

- прагнення досягати високих результатів (успіхів);
- прагнення робити все якомога краще;
- вибір складних завдань і бажання їх виконати;
- прагнення вдосконалювати свою майстерність.

Мотив досягнення диференціює людей за їх прагненням до успіху. Люди з високим показником мотиву досягнення прагнуть досягти високих результатів в діяльності. Тоді як особи з низьким показником мотиву досягнення байдужі до успіхів, їх не цікавлять високі результати, і вони нічого не роблять для їх досягнення. Мотив досягнення суттєво впливає на активність в певній ситуації або сфері діяльності. Однак не лише він, а й інші чинники (складність завдання, цінність успіху, ймовірність, тобто шанси досягнення успіху) впливають на прагнення до успіху в певний момент часу.

Ще одним важливим поняттям у вивченні проблеми мотивації особистості до успішної професійної діяльності є поняття цілей – як найважливішої складової мотивованої поведінки особистості. Від того, наскільки зрозумілі і чітко окреслені цілі, суттєво залежить результат виконуваної діяльності. Вчені довели, що цілі тісно переплітаються з мотивами, зокрема результативні цілі, які тісно пов'язані із зовнішньою та внутрішньою мотивацією, зумовлюючи професійну успішність людини на всіх етапах її професійного розвитку.

Слід зазначити, що структура мотивації людини в сучасних умовах праці може змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників професійного середовища. Х. Хекхаузен зазначає, що для того, щоб діяльність, що спрямована на виконання конкретного завдання сприймалася суб'єктом, мають дотримуватися такі умови:

- наявність відчутного результату діяльності;
- можливість оцінювання результатів діяльності;
- адекватні вимоги до оцінюваної діяльності;
- наявність певної порівняльної шкали, де вказується обов'язковий нормативний рівень;
- можливість здійснення бажаної для суб'єкта діяльності із самостійним здійсненням відповідних професійних дій і функцій.

Професійна успішність сучасної особистості базується на складних психологічних процесах, пов'язаних із формуванням особистісної мотиваційної структури на засадах мотивації до ефективного використання особистісного і професійного потенціалу у здійсненні професійної діяльності.

Основними цілями особистості на думку науковців є: сформованість мотивації до професійної співпраці в конкретному професійному середовищі; мотивація до ефективної діяльності в умовах соціально-економічних змін у тій чи іншій галузі; сформованість відповідних мотиваційних орієнтирів. Важливим у цьому є наявність таких особистісних характеристик людини як фахівця певної галузі діяльності:

- особиста екзистенціальна позиція, самоідентифікація, здатність до сталого професійного саморозвитку;
- відкритість на інновації, володіння сучасними технологіями;
- творчість і креативність у здійсненні професійних дій і функцій;
- високий рівень компетентності, здатність творити власне «Я-професійне» на засадах професійної мотивації та своєрідного індивідуального стилю професійної діяльності;
- активність і самостійність в реальних умовах праці;
- високий ступінь автономності у здійсненні професійних дій і прийнятті професійних рішень, здатність до професійної самоактуалізації особистісного і професійного потенціалу у розвитку кар'єри;
- креативний тип мислення;
- професійна компетентність;
- професійна активність та спрямованість підготовки на формування пошукової домінанти майбутнього фахівця;
- здатність до рефлексії, системного самовдосконалення щодо оволодіння додатковими знаннями, вміннями і компетенціями.

Отже, складність умов професійної діяльності, її структурні і функціональні особливості, зумовлюють потребу організації мотиваційної сфери людини, яка передбачає цілісне мотиваційне спрямування щодо її професійної успішності на всіх етапах кар'єрного розвитку, за умови, що елементи мотиваційної структури сприяють формуванню конкурентоздатності особистості на сучасному ринку праці.

6.2. Мотивація в професійній діяльності.

Наразі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних точок зору. Ефективність праці за інших рівних умов визначається особистим відношенням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох чинників, що діють з різною силою в різних напрямках.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки.

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній. Залежно від поведінки людини, мотивація – це процес свідомого її вибору того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників (відповідно стимулів і мотивів).

В управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо робочого спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у:

- визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації;
- розробленні систем винагороди за роботу, що виконується;
- застосуванні різноманітних форм оплати праці;
- використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих фахівців;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;

- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих фахівців. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може зумовити:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи.

Ефективність використання персоналу – сукупність кількісних і якісних вимірників ступеня ефективності застосування живої праці в процесі виробництва. До основних трудових показників належать:

- продуктивність праці (середньомісячний, середньорічний виробіток на одного працівника персоналу або робітника) та трудомісткість виробництва продукції (виробничої програми);
- чисельність персоналу (середньомісячна, середньорічна, в тому числі за категоріями працівників);
- фонд заробітної плати підприємства, в тому числі за категоріями персоналу та за структурними підрозділами;
- середня заробітна плата (середньомісячна, середньорічна по підприємству: за категоріями персоналу, по структурним підрозділам);
- загальний фонд робочого часу;
- фонд робочого часу одного робітника;
- середня тривалість робочого дня;
- кількість відпрацьованих днів (змін, годин) одним працівником.

Одним із факторів, що впливає на ефективність використання трудових ресурсів, є узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання

особистого внеску в загальний успіх, що передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці.

Способи підвищення мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні. Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці є важливим, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці.

Матеріальна мотивація включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати.

Не менш важливою є нематеріальна (не фінансова) або непряма мотивація.

До видів нематеріальної мотивації належать: подарунки; соціальний пакет; навчання; корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Інший вид мотивації – це соціальні вигоди: безкоштовні медичні огляди; безкоштовний відпочинок під час відпустки; можливості для оздоровлення і заняття спортом. Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус організації в очах персоналу, оскільки працівник бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того, такий вид додаткової мотивації, як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних, а потім і на виплатах з інвалідності (уже на рівні держави).

До нематеріальних способів поліпшення мотивації відноситься вдосконалення організації праці: постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробнича та професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці.

Розширення трудових функцій – це внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, які виконуються одним працівником. У результаті подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці.

Збагачення праці – це надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи і суміжної діяльності.

Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення. Інший спосіб нематеріального стимулювання – вдосконалення організаційної культури: формування місії організації, визначення принципів формування

стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників.

Навчання (підвищення кваліфікації) за кошт підприємства є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників. Таке навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує кадри підвищеної кваліфікації.

Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди.

Для ефективної роботи організації недостатньо сформувати систему цілей діяльності. Необхідно, щоб досягнення цих цілей супроводжувалося розробкою мотиваційного механізму, адекватного реальному стану речей. Для цього необхідно приділяти значну увагу мотивації працівників на індивідуальному рівні.

Отже, вся система управління персоналом повинна працювати на спонукання працівників до ефективної праці, що забезпечує підвищення результативності їх діяльності. Головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти насамперед через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

6.3. Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте рушійні мотиви для досягнення цілей.
2. Назвіть основні функції мотивації.
3. Окресліть чинники, що визначають наявність сильної мотивації досягнення.
4. Яку роль відіграють цілі в успішній професійній діяльності?
5. Означте особистісні характеристики людини для ефективної професійної діяльності.
6. Надайте загальне розуміння дефініції «Мотивація».
7. Що ви розумієте під поняттям «Трудова поведінка»?
8. Назвіть основні завдання мотивації.
9. Розкрийте зміст функції мотивації.
10. Схарактеризуйте матеріальну та нематеріальну мотивацію.

6.4. Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ Розкрийте власні рушійні мотиви для досягнення цілей.
- ✓ Складіть список власних потреб і чинники, що мотивують вас до дії.

Тема 7. Взаємодія з партнерами.

План:

- 7.1. Партнерське спілкування: види та рівні контактування.
- 7.2. Стили спілкування.
- 7.3. Діловий етикет.
- 7.4. Передбачення результатів взаємодії.
- 7.5. Питання для самоперевірки.
- 7.6. Завдання для самостійного опрацювання.

7.1. Партнерське спілкування: види та рівні контактування.

Спілкування у житті кожної людини відіграє вагомую роль, проте його психологічна природа надто складна. Людині важко бути щасливою, успішно працювати, самовдосконалюватися, самоутверджуватися не контактуючи з іншими. Спілкування, на думку вчених, є однією з нагальних потреб людини, яка живе в суспільстві.

Сторони спілкування:

Ø *Комунікативна сторона спілкування* (або комунікація у вузькому сенсі слова) – це обмін інформацією між індивідами та її уточнення, розвиток.

Ø *Інтерактивна* – організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не лише знаннями, думками, ідеями, а й діями.

Ø *Перцептивна* – процес взаємного сприймання й пізнання співрозмовників, та установлення на цій основі взаєморозуміння.

Всі три сторони спілкування тісно переплітаються між собою, органічно доповнюють один одного і складають процес спілкування в цілому.

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, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та 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 і подальша організація взаємодії партнерів;

- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Залежно від змісту у діловому спілкуванні можуть траплятися такі його взаємозв'язані види; товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове. Зрозуміло, що від виду ділового спілкування залежав зміст та відповідна поведінка сторін. Справжньою культурою ділового спілкування є уникнення приниження й образи партнера.

Історично склалися два види ділового спілкування *безпосереднє і опосередковане*. *Безпосереднє спілкування* – це мовне спілкування у найбільш розвиненому вигляді. Воно підкріплюється мімікою жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його «знаряддям». Спілкування суттєво впливає на розвиток усіх потреб людини; в ньому завжди наявний комунікативний момент.

Опосередковане спілкування виникло на основі безпосереднього. До нього відносять письмо (зауважимо: тут має місце втрата міміки, жестів, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо.

Уся система безпосереднього й опосередкованого спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, бо в процесі спілкування людина «присвоює» ті багатства, які створені і притаманні іншим, і водночас привносить у цей процес те, що вона має з власного досвіду. Невипадково говорять: З ким поведешся, від того і наберешся.

У діловому спілкуванні варто пам'ятати і про *зони спілкування*. Ділове спілкування підсвідомо здійснюється на певній відстані між людьми, причому виділяються такі види зон спілкування:

- інтимна зона (15 – 46 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) – встань 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.

Величина кожної зони залежить не лише від ситуації, а й від національно-культурного поля особистості, від статусу партнера, з яким ведеться спілкування, від власного настрою. У діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні правила:

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатися до партнера) – дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;

- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Нерідко ділове спілкування порівнюють з грою в шахи, де неможливо «закреслити» непродуманий хід. Якщо хід вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно робити за нових умов.

Також у діловому спілкуванні виокремлюють його *фази*. Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази. До фаз ділового спілкування відносяться початкова, основна і завершальна.

Початкова фаза – протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання; спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле для обговорення проблем. Тут також оцінюється стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється намір партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.

Основна фаза – протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, відбувається розподіл ролей за принципом «домінування-підпорядкування», визначення перспектив спілкування.

Завершальна фаза – протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

Ділові взаємини здійснюються у двох формах: контакт та взаємодія.

Контакт – це одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного. Основу ж ділових взаємин партнерів складають не контакти, а їх взаємодія.

Взаємодія (інтерація) – аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Під *соціальною інтерацією* (від лат. interaction – взаємодія) розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію (обмін символами), важливою особливістю якої визначається здатність людини «виконувати роль іншого», уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії. Змістом взаємодії між людьми є певна і

специфічна для соціальної структури суспільства сукупність економічних, Правових, політичних відносин, які реалізуються у спілкуванні. Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція) залежать від обраної стратегії і тактики спілкування. У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується життя суспільства, засвоює його досвід, добути людство наукові і культурні досягнення, а з другого – відособлюється, формується її індивідуальна неповторність самотутність, що пояснюється його основними функціями.

У спілкуванні проявляються такі основні його *функції*:

Інформативно-комунікативна – з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї.

Регулятивно-комунікативна – відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.

Афективно-комунікативна – відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись;
- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;
- вмиле використання механізмів людської взаємодії, прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги тощо);
- уважне ставлення до нових, хоча й незвичних на перший погляд ідей, думок;
- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;
- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

У тактиці спілкування розрізняються сім можливих його *рівнів*, знання яких дає змогу краще розібратись в ситуації, глибше її зрозуміти, зробити певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів. Психологи виокремлюють такі рівні: *примітивний, маніпулятивний, стандартизований, конвенціональний (погоджувальний), ігровий, діловий, духовний*.

Примітивний – рівень, коли один із партнерів подавляє іншого (один постійний комунікатор, а інший постійний реципієнт). Якщо партнери грубі, поводяться один з одним як із неживими предметами, контактують тільки тому, що їм друг від друга (або одному з них) щось потрібно.

Маніпулятивний – рівень, полягає в тому що один із співрозмовників через певну соціальну роль намагається викликати співчуття, жалість партнера. Якщо у відношеннях партнерів є нещирість, відчуття якоїсь гри - це спілкування на маніпулятивному рівні. Часто буває так, що один із партнерів виявляється іграшкою в руках іншого, хоча він до певного часу не відчуває цього. У такому випадку теж існує відношення до людини як до предмета, необхідного для досягнення мети, але поводження з ним може бути цілком пристойним.

Рольовий (стандартизований, «контакт масок») – рівень спілкування – партнери діють у межах своїх соціальних ролей: наприклад, передбачена етикетом поведінка в гостях, у транспорті, на роботі. На цьому рівні з партнером спілкуються як із виконавцем відповідної ролі.

Конвенціональний або рівень угоди (погодження) – коли в партнері бачать особистість, настрої і думки якої потрібно поважати, прагнуть знайти оптимальне друг для друга вирішення проблеми. Цей рівень спілкування доступний людям доброзичливим, із високими моральними нормами і загальною культурою.

Діловий – спілкування відбувається між партнерами, яких зв'язують відношення співробітництва, коли вони бачать друг у другу товаришів по спільній справі.

Ігровий рівень або святкове спілкування – часто прикрашає відношення старих друзів, характерно для закоханих. Перевершує попередній тонкощами змісту і багатством відтінків.

Духовний – вищий рівень людського спілкування. Партнер сприймається як особистість, носій духовного початку.

Зрозуміло, що кожен з названих рівнів може проявитися в різних ситуаціях, які диктують і відповідні людські відносини. Скажімо, одна справа спілкування на вулиці, в транспорті, в магазині, і зовсім інша – на офіційному прийомі, а ще інша – в безпосередніх ділових стосунках, де можуть існувати різні взаємини (рівноправні, підлеглі, нерівноправні) і тоді висуваються свої критерії з однієї чи іншої сторони. Одна справа, коли управлінці чи підприємці виступають, як рівноправні партнери, і зовсім інша, коли один з них відчуває певну залежність і, особливо, коли починає проявлятися їх нерівноправність. Коли ту чи іншу справу вирішують рівноправні представники фірм чи відповідальні особи на найвищому державному рівні, то за ними завжди стоїть фінансове, економічне, політичне положення цих організацій чи держав, або інша досить впливова сила, яка урівнює обох у діловому спілкуванні.

Підлещуватись – значить говорити іншому те, що імпонує його самозакоханості, тобто діяти всупереч власній совісті особливо коли мова йде про оцінку іншої людини, котра займає вищу посаду. Слід також зазначити, що стан підлабузництва пригнічує, вбиває самостійність, творчі можливості, при

цьому головна увага зосереджується на тому, щоб не дратувати начальника і за будь-яку ціну подобатися йому. З всіх рівнів спілкування найбільш дієві і плідні конвенціональний та духовний. Плідні тому, що здатні пробуджувати найцінніші якості і найширші творчі можливості особистості, збуджувати зацікавленість, виявляти спільні інтереси, які, в свою чергу, є могутнім рушієм в управлінні.

7.2. *Стилі спілкування.*

Стиль спілкування – індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь-яких умов взаємодії – в ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв'язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей. Стилі спілкування мають своєрідне емоційно-вольове забарвлення, яке визначається темпераментом, психофізіологічними та індивідуальними особливостями людини, арсеналом її вербальних та невербальних засобів. В управлінському спілкуванні можна виділити наступні стилі: *авторитарний, демократичний, ліберальний*. Дані стилі мають певні ознаки.

Ознаки авторитарного стилю: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, бюрократичний, непрозорий тон; емоції й етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Ознаки демократичного стилю: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненнями. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи. Всі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають всі. Пропозиції обговорюються. Етичній стороні спілкування надається належна увага.

Ознаки ліберального стилю: рівень – конвенціональний, погоджувальний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється, виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

Соціальні типи в діловому спілкуванні.

Ø *Виконавець.* Фактично діє механічно, що скажуть, те і зробить. Особистої ініціативи не виявляє. Як правило, при висуванні на керівну посаду стає формалістом, відповідно накладаючи відбиток і на стиль управління, і на взаємини з підлеглими. За психологічним типом може бути холерик, меланхолик.

Ø *Соціально-активна особистість.* Живе активним громадським життям, ініціативна, з широким колом суспільних інтересів. Існує два різновиди: 1 – справжній активіст, 2 – зовні показна, формальна, мітингово – поверхова. Психологічні типи – сангвінік, холерик, менше меланхолик, зовсім рідко – флегматик.

Ø *Винахідлива особистість* – людина творчості, з високорозвиненим почуттям нового, першовідкривач. По натурі може бути замкнена, постійно зосереджена, у пошуці. Має широкий кругозір в галузі вузької спеціалізації,

лише найбільш геніальні з них не залишаються у колі своїх інтересів. Переважно сангвіник, можливий флегматик.

Ø Людина творча і людина створююча близькі за способом діяльності до третього типу, хоча відрізняються тим, що не обов'язково самостійно щось відкривають чи пропонують, а до уже відомого і відкритого можуть додати елемент новизни саме завдяки творчому підходу до справи.

7.3. Діловий етикет.

Чимале значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей. Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці. Передусім йдеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких зарубіжних корпораціях і фірмах навіть розроблено кодекси честі для службовців. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлені характером суспільного ладу і ґрунтуються на здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх вибирає суб'єкт у певних ділових ситуаціях щодо конкретних людей.

Співпрацюючи з іноземцями, слід пам'ятати про національні особливості спілкування. У кожного народу є свої культурні традиції, свій національний характер, їх не можна ігнорувати. Поки інтереси сторін співпадають, національні відмінності практично не помітні. Якщо виникає конфлікт – вони відіграють важливу роль. Національний стиль спілкування – це лише типові, більш яскраво виражені особливості мислення та поведінки. Ці риси притаманні не обов'язково всім представникам певної нації. Але завжди при зустрічах з іноземцями ця інформація має слугувати орієнтиром, оскільки національні особливості можуть вплинути на результати спілкування.

Коли говорять про діловий етикет, мають на увазі встановлений порядок поведінки, що задовольняла би всіх учасників, які обговорюють певну проблему. В офіційній сфері діє міжнародний принцип, за яким ставлення до особи визначається її чином чи посадою, яку вона обіймає. У цій сфері кожна особа є представником фірми, організації, навіть держави, і тому етикетні правила вимагають ставитися до неї з повагою, незалежно від віку чи статі. Молода людина може бути керівником великої фірми, а підлеглий бути за віком таким, як його батько. Тому діловий етикет передбачає, що на рівних спілкуються ті, хто займає однакове становище, скажімо, в бізнесі чи в політиці. Ділова жінка, яка хоче мати успіх у бізнесі, не може розраховувати на якесь особливе ставлення до себе.

Є певні особливості етикету в організаціях, де працюють люди. Тут різновидом етикету є службовий. Службовий етикет – це сукупність

найдоцільніших правил поведінки людей там, де відбувається їхня професійна діяльність – на виробництві, в будь-якій організації (тут і далі під словом організація в сучасній етиці, психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей – фірму, завод, установу, університет тощо). Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих загальним виробничим процесом. Доведено, що гарний, настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі чи Правила поведінки, в яких передбачено етичні норми взаємин та правила службового етикету.

На роботі людина проводить більшу частину свого життя, а відтак їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм та правил етикету. У службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх на «Ви». Вихований співробітник завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в однакових умовах, то чоловік не буде сидати, якщо жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може й не робити. Жінка на роботі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на її столі мають бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально встановленому місці, а не в кабінеті, де знаходяться колеги, а тим більше клієнти.

Інтелегентна людина, помітивши помилку, якої припустився інший працівник, вкаже на неї тактовно та доброзичливо, до того ж наодинці. Краще, коли людина ставитиметься нетерпляче не до чужих, а до власних помилок – у цьому разі буде менше підстав для неприязні співробітників, для виникнення конфліктів.

Ділове спілкування стає тим ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (і вербальні, і невербальні) із дотриманням ділового етикету. Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, посміхнувшись, підійти до нього, не забуваючи про необхідність дотримуватись відповідної дистанції. Господар повинен спочатку запропонувати присісти гостю, а потім сідає сам. Якщо господар хоче, щоб гостю було зручно, він пропонує йому самому обрати місце, куди сісти. Гість сам обирає для себе найзручнішу дистанцію. Бажано, щоб співрозмовник при цьому не сидів спиною до дверей та інших людей, бо це може викликати в нього тривогу.

Завершуючи розмову, бажано встати, спокійно попрощатися. Доречно відзначити позитивні результати, що були досягнуті під час бесіди, виказати надію на продовження зустрічей. Щоб підкреслити особливу пошану до людини, варто зустріти її біля дверей, а після завершення розмови провести до дверей.

Розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування (як вербальними, так і невербальними), людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

7.4. Передбачення результатів взаємодії.

Передбачення результатів взаємодії в діловому спілкуванні – це процес прогнозування можливих результатів, які можуть виникнути внаслідок спілкування між учасниками бізнесових взаємовідносин. Це допомагає ефективніше планувати, управляти ризиками та досягати поставлених цілей.

Перш за все варто визначитися з метою взаємодії. Зрозуміти цілі та інтереси учасників, що буде слугувати ключем до передбачення результатів. Наприклад, клієнт може прагнути знижки, а компанія – укласти довгострокову угоду. врахувати можливі компроміси, адже результати часто залежать від готовності сторін до взаємних поступок.

У діловому спілкуванні, під час передбачення результату взаємодії, варто зважати на контекст і обставини:

- економічні умови: стан ринку, галузеві тенденції;
- культурні особливості: стиль комунікації може відрізнятися в залежності від регіонів чи країн;
- історія взаємодії: попередні угоди чи конфлікти можуть впливати на очікування.

Також вагомим є врахування й характеристики учасників:

- емоційний стан: Якщо одна сторона роздратована або втомлена, це може вплинути на результат переговорів / співпраці;
- досвід і рівень підготовки: Обізнаність у темі допомагає ефективніше захищати інтереси;
- тип особистості: Хто на іншій стороні – стратег, прагматик чи емоційний учасник?

Задля ефективної взаємодії та похитивного результату необхідно володіти комунікаційними навичками – якість подачі інформації (чітке й логічне формулювання позицій зменшує ризик непорозумінь) та слухання й реакція (важливо не лише говорити, але й уважно слухати іншу сторону).

Звичайно під час ділового спілкування можуть виникнути не заплановані ситуації. До потенційних ризиків відносять:

- непорозуміння – відсутність ясності може призвести до розриву угоди, співпраці;
- маніпуляції – одна зі сторін може спробувати вплинути на іншу шляхом прихованого тиску;
- втрата довіри – якщо одна сторона відчуває, що її інтереси ігноруються.

Результати взаємодії можуть бути у наступних варіантах:

- взаємовигідна угода – найкращий сценарій, коли обидві сторони задоволені;
- компроміс – кожна сторона поступається частиною своїх вимог;
- конфлікт – угода не укладена через розбіжності.

Передбачення результатів взаємодії – це не точна наука, але врахування вищезазначених аспектів значно підвищує шанси на успіх. Знання цілей, контексту і психології учасників допомагає підготуватися до будь-якого сценарію і забезпечити позитивний результат для всіх сторін.

7.5. Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю «Спілкування».
2. Схарактеризуйте сторони спілкування.
3. Означте особливості ділового спілкування.
4. Визначте зони ділового спілкування.
5. Розкрийте фази ділового спілкування.
6. Назвіть функції ділового спілкування.
7. Схарактеризуйте стилі ділового спілкування.
8. Назвіть соціальні типи в діловому спілкуванні.
9. Розкрийте питання ділового етикету.
10. Які чинники впливають на результат ділового спілкування?

7.6. Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ З'ясуйте який стиль спілкування притаманний для вас.
- ✓ Пройдіть тести та визначте власний рівень у спілкуванні («Який Ви співрозмовник?» за Є. І. Роговим (Додаток Д); тест на самооцінювання особистості в спілкуванні за М. Снайдером (Додаток Е).

Тема 8. Управління конфліктами. Навички ефективної комунікації (академічні дебати; техніки переговорів).

План:

- 8.1. Конфліктологія як предмет наукового дослідження.
- 8.2. Сутність і види конфліктів.
- 8.3. Причини виникнення конфліктів.
- 8.4. Запобігання та подолання конфліктів.
- 8.5. Створення позитивно емоційного клімату в організації.
- 8.6. Основи академічних дебатів і їх головні формати.
- 8.7. Слухання та реагування на критику.
- 8.8. Зворотний зв'язок та негативний зворотний зв'язок.
- 8.9. Питання для самоперевірки.
- 8.10. Завдання для самостійного опрацювання.

8.1. Конфліктологія як предмет наукового дослідження.

Для успішного вирішення конфліктів потрібно володіти багатьма життєвими навичками: самоконтролем, умінням слухати і говорити, висловлювати свої почуття, враховувати думки опонента. Ці вміння допоможуть зменшити кількість стресів у житті, підвищать авторитет, популярність, рівень впевненості та самоповаги. У цьому контексті вагому роль відіграє конфліктологія – наука, що вивчає закономірності та механізми виникнення і розвитку конфлікту, а також мистецтво практичного управління ними.

Завданням конфліктології є розробка теорії і вивчення практики попередження та розв'язання конфліктів. *Конфліктологія* (від лат. *konflikt* – зіткнення, грецьк. *logos* – вчення, наука) – наука про зіткнення, проблемне функціонування особи, людського суспільства, природи, про взаємодію людини і природи.

Як і будь-яка інша наука, конфліктологія має власний предмет дослідження. *Предметом* вивчення конфліктології є закони й категорії, що характеризують конфлікт як соціальне явище, як різновид соціальної поведінки та взаємодії. *Об'єктом* вивчення конфліктології є всі види конфліктів. Конфліктологія тісно пов'язана з такими науками як: менеджмент, психологія управління, загальна психологія, психологія ділового спілкування, психофізіологія, соціологія та інші.

Ряд психологів стверджує, що конфлікт є благом, тому що він:

- може попередити більш серйозні проблеми, які роблять розрядку в колективі, дають змогу уникнути великого насильства, створюють можливість розв'язувати проблеми цивілізованим шляхом;
- стимулює творчість та ініціативу;
- допомагає виявити проблему та різні точки зору на неї, знайти різні підходи до усунення проблем;
- сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- іноді може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску;
- прояснює позиції та інтереси його учасників тощо.

Прихильники іншої точки зору стверджують, що конфлікт є злом, тому що він:

- призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищує нервовість людей, призводить до стресів;
- відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків.

Конфлікти шкідливі, оскільки нерідко ведуть до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень тощо. Насправді мають рацію обидві сторони, тому що конфлікт – це надзвичайно складне й суперечливе соціально-психологічне явище, глибинну причин виникнення й розвитку якого вчені лише починають вивчати. При всіх плюсах і мінусах конфліктів вони є неминучими, ба більше, – найчастіше необхідними. Іноді конфлікт є єдино вірним способом розв'язання складної проблеми.

8.2. Сутність і види конфліктів.

Вид конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою. Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньо-особистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти «плюс – плюс», «плюс – мінус», «мінус – мінус».

Конфлікти «плюс – плюс» передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або що придбати (автомобіль якої марки). При цьому хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводжуватися стресовими ситуаціями, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти «плюс – мінус» – це конфлікти, за яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання. Наприклад, звільнення підлеглого є альтернативою для керівника: а) позитивний аспект – звільнення неугодного працівника і б) негативний аспект – необхідність знайти нового співробітника. У даному випадку приходиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти «мінус – мінус» – це конфлікти, при яких у однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. Наприклад, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівник має зробити вибір, оскільки в даній ситуації він обмежений у часі.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути тому, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. Наприклад, працівник планував у вихідні дні відпочити із сім'єю, але в п'ятницю керівник відділу поставив його перед фактом виробничої необхідності вийти на роботу у вихідні дні.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути відповіддю на робоче перевантаження чи недовантаження. Такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі й організації, а також зі стресовими ситуаціями. Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді стикаються три складових, необхідних для досягнення поставленої мети: 1) бажання (хочу); 2) можливості (можу); 3) необхідність (треба). Наприклад: треба, але не хочу; хочу, але не можу; не хочу, але повинен

Міжособистісні конфлікти – це зіткнення індивідуумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного. Навіть у міждержавних конфліктах трапляються зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів досить розповсюджений у виробничих колективах, сім'ї, суспільному середовищі. Наприклад, два дизайнери працюють над однією рекламою, але мають різні точки зору щодо способу її подачі. Аналогічним може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення при наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також проявлятися при прямому зіткненні особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі лагодити між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей розрізняються докорінно. Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні властивості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються лицем до лиця);
- проявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційність;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, а й тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;
- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі та інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

У *міжгруповому конфлікті* протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів.

Економічні конфлікти мають широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів поширені на всіх рівнях управління.

Рівень виразності конфліктного протистояння передбачає виділення закритих {прихованих} і відкритих конфліктів. При *відкритому конфлікті* зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які

відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними). У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

Залежно від потреб виділяють когнікативні конфлікти та конфлікти інтересів. *Конфлікт когнікативний* – це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики. Наприклад: численні дебати у Верховній Раді з виступами представників різноманітних фракцій; обговорення наукових та виробничих проблем на конференціях, зборах, нарадах тощо.

Відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди слугують добрим відносинам між опонентами. Якщо ж одна із сторін поставила за мету перемогти будь-якою ціною свого опонента і допускає застосування при цьому сили або інших засобів впливу, то в цьому випадку конфлікт може перетворитися у міжгруповий, соціальний.

Конфлікти інтересів – це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів є протиположним когнікативним конфліктам і означає протиставлення, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

Залежно від спрямованості впливу виділяють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії.

При *вертикальних конфліктах* обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, провідна організація – підприємство, засновник – мале підприємство тощо.

При *горизонтальних конфліктах* передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів: проректор з наукової роботи – проректор з навчальної роботи, головний бухгалтер – головний економіст, постачальник – споживач тощо.

8.3. Причини виникнення конфліктів.

Неминучість виникнення суперечностей є виявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. У конфліктах беруть участь як окремі особи, так і групи людей. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками тощо.

Конфлікт – це ситуація, набір обставин, при якій виникає:

- зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
- відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами;
- внутрішній дискомфорт однієї особи.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних мети, цілей, думок, завдань, точки зору, при цьому

вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийнятні у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

Донедавна, домінуючою вважалася точка зору, згідно з якою конфлікти в організації – річ небажана (доктрина школи Вебера), їх необхідно уникати, а якщо вони все ж таки з'являються, то гасити на ранній стадії, не даючи змоги розвиватися. Конфлікти асоціюються з усілякими негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою і не мають позитивних ознак. Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. Термін "конфлікт" можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація – тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуєчими сторонами. Тут вступає у силу ще один з основних законів філософії – закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований).

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови.

Типова схема конфлікту

Усі конфліктні ситуації розподіляються за ознакою результатів:

а) функціональні – такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;

б) дисфункціональні – паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних і залучених ресурсів.

Основними причинами конфлікту вважаються:

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін):

- різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);
- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
- різниця у досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов.

Розглянемо докладніше кожен з причин конфлікту.

Розподіл ресурсів. Будь-яка загальна власність, в нашому випадку спільні організаційні ресурси (сировина, матеріали, обладнання, виробничі потужності, енергія, інформація, людські та фінансові ресурси), підсвідоме викликає бажання в осіб, що наділені певними повноваженнями, розподілити її так, щоб якнайліпше виконати завдання власного підрозділу.

Різниця у цілях. Кожна організація, як правило, складається з кількох напівнезалежних структурних підрозділів. Цілі цих підрозділів, хоча і зорієнтовані на досягнення загальної мети, але все ж таки суттєво відрізняються за змістом.

Взаємозалежність у досягненні результату. У випадках, коли вимагається координація, узгодженість і взаємодія багатьох ланок, важко визначити першочерговість завдань, виділити серед них головні, визначальні, сприяти суміжним ланкам у реалізації їх цілей.

Різниця в уяві та цінностях. Фаза оцінки ситуації найбільш вразлива для неправильних суджень (в силу існування комунікаційних бар'єрів, особливо вибіркового сприйняття, розглядаються лише ті варіанти, що влаштовують членів даної групи).

Незадовільні комунікації. Інформаційний вакуум, брак чи нестача актуальної інформації, нездатність чи небажання керівництва передати достовірну інформацію викликає у працівників відчуття роздратування, є приводом до появи необґрунтованих пліток, заснованих на сумнівних джерелах, невиправданих підозрах і побоюваннях.

Різниця у досвіді та манері поведінки. Наведемо уявний приклад: в одній бригаді, пліч-о-пліч працюють досвідчений майстер і початківець. Перед ними поставлено аналогічне завдання. При цьому новачок докладає надмірних зусиль, обирає далеко не ідеальний шлях до виконання, але з великими труднощами справляється з роботою. І тут з подивом помічає, що майстер, який начебто й не поспішав, закінчив свою роботу утричі швидше.

Різка зміна подій чи умов. Ця ситуація вимагає неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття та хаос. Швидко проаналізувати ситуацію і визначити сили, що її формують - це завдання під силу вирішити далеко не кожному. Хибні судження та неправильно вибраний тип поведінки на такому етапі нерідко є темою для дискусії, отже джерелом конфлікту.

8.4. Запобігання та подолання конфліктів.

Спосіб розв'язання конфліктів передбачає їх поділ на насильницькі (антагоністичні) конфлікти і ненасильницькі (компромісні). При насильницьких (антагоністичних) конфліктах протиріччя вирішуються у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін, крім тієї, яка виграє конфлікт. Наприклад, війна до перемоги, повна поразка противника у суперечці, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. Наприклад, заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін.

Існуючі способи управління конфліктними ситуаціями розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові. До арсеналу *структурних методів* належать:

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);
- принцип використання ієрархії (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;
- підпорядкування цілей підрозділів загально-організаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;
- вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації - загострення досі прихованих суперечностей чи втручанні сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил. Це, зокрема:

- ухилення – мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;
- згладжування – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;
- примус – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту, особа, яка наділена владою і повноваженнями втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

- компроміс – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні уступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;
- вирішення конфлікту – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні уступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

8.5. Створення позитивно емоційного клімату в організації.

Особливу роль серед усіх інших чинників формування соціально-психологічного клімату первинного трудового колективу відіграють відношення керівництва і підлеглих, весь комплекс функцій, що виконується керівником. Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один з суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

До визначальних параметрів оптимальності соціально-психологічного клімату відносять:

- чіткість, ефективність організації і адміністрування, відповідальність, дієвість, своєчасність рішень, продуктивність;
- труднощі: рівень перешкод в роботі в наслідок адміністративної косності і бюрократизму, що перешкоджає успішному виконанню завдань;
- заохочення: справедливість в розподіленні винагород, можливість професійного росту і підвищення по службі;
- піднесення: бадьорий життєвий настрій, прояви товаришування та кмітливості у взаємовідносинах; почуття гордості за свою організацію;
- довіра і співробітництво: віра в здібності і високі індивідуальні можливості колег; надання достатньої самостійності в роботі; заохочення новаторства, перетворень, розвитку, ініціативи;
- змагальність: стимулювання високого рівня досягнень в роботі, допущення певного рівня ризику при виконанні завдань.

Сукупність норм, які визначають соціально-психологічний клімат трудового колективу складають: комфортність, раціональність, передбачуваність поведінки і реакції на поведінку, формальність, лояльність, включення членів організації в комунікативні процеси, спрямованість на вузькі локальні внутрішньо-організаційні інтереси або більш широка соціокультурна спрямованість, структурованість або неструктурованість підходів при вирішенні виробничих проблем.

Основні задачі з оптимізації психологічного клімату:

- формування єдності й узгодженості у відношенні до норм, прийнятих в організації;
- створення таких умов в рамках організації які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи;

- зростання почуття впевненості членів організації у власних силах і здібностях, формування впевненості, що причетність до організації дозволить краще контролювати як свою долю, так і загальне майбутнє членів усієї організації;

- розвиток вмінь цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих, з тим щоб не притискуючи первинних спрямувань, сформуванати альтернативні цілі більш доступні та приємні;

- проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу нагороджень, створення обстановки, що стимулює дискусію, обмін знаннями, досвідом;

- гнучкість у здійсненні контролю. Надання певної автономності в процесі рішення виробничих задач. Намагання уникнути надто ретельного і безперервного контролю, що може негативно вплинути не тільки на ефективність діяльності, але й на моральному настрої;

- використання процесів наслідування, імітація, моделювання. Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаємовідносинах з підлеглими. Керівники середньої ланки, обмежені адміністрацією у здійсненні своїх повноважень, частіше прибігають до критики або осудження підлеглих.

Основні умови, необхідні для формування успішного трудового колективу:

- організація спілкування: колективні відвідування місць відпочинку та культурно-масових установ (в межах первинного колективу) повноцінне використання обідньої перерви;

- організація потоку інформації: про підсумки виконання плану соціального розвитку колективу; про виробничі успіхи на своїй і сусідніх підрозділах колективу; про зміни в методах управління та структурні зміни в управлінні колективом; про всі інші зміни, що відбуваються в житті колективу;

- організація системи самоуправління: передання керівником деяких питань на розгляд колективу; громадській відділ кадрів: організація громадських доручень з урахуванням віку, статі, інтересів тощо;

- участь у самоуправлінні, а також проведення вищезгаданих заходів зближує людей, допомагає виявити загальні інтереси, поліпшує стосунки і має позитивний вплив на рівень їх громадянської активності.

Основний метод регуляції соціально-психологічного клімату в сфері управління – це спеціально організовані збори-дискусії співробітників або відділу з висвітленням їх думок щодо визначеної проблеми. Принципи організації зборів-дискусій:

- на зустрічі присутній психолог-консультант – так звана «нейтральна третя особа»;

- думки та пропозиції, що надходять необхідно робити доступними для всіх співробітників;

- обговорення проходить за схемою:

- а) дискусія двох в присутності консультанта;

- б) обговорення в малій групі;

в) велика група розділяється на малі, кожна з яких розробляє свою загальну думку.

Ще один з прийомів регуляції соціально-психологічного клімату – це невербальні контакти, які використовуються для м'язової розрядки, усунення напруженості.

Завдання керівників щодо запобігання умов для виникнення конфліктів і створення напруженості в колективі:

1. Намагатись постійно поліпшувати умови праці. Працівники повинні весь час відчувати, що адміністрація підприємства дбає про них.

2. Працівники повинні відчувати свою значущість.

3. Результати праці, успіхи в роботі необхідно своєчасно доводити до працівників.

4. Пам'ятати, що працівник завжди чекає оцінки від керівника. І якщо керівник помічає тільки недоліки, у підлеглих зникає ентузіазм та бажання проявляти активність. Але якщо працівник відчуває, що його цінують і поважають його активність і творче натхнення зростають у декілька разів.

5. Розробляти і впроваджувати заходи, які піднімають творчу активність персоналу.

Дотримання цих та інших порад сприяє зниженню напруженості в колективі та запобігає виникненню конфліктних ситуацій. *Завершення конфлікту* іноді досягається просто тому, що опоненти втомлюються ворогувати й пристосовуються до співіснування. Виявивши достатню терпимість, вони, якщо контакти неминучі, поступово привчаються жити у світі, не вимагаючи один від одного повної згоди поглядів і звичок.

Однак, набагато частіше завершення конфлікту можливо досягти лише за допомогою спеціальних зусиль, спрямованих на його вирішення. Такі зусилля можуть зажадати чималого мистецтва й великої винахідливості.

Вирішити міжособистісний конфлікт досить складно, тому що звичайно обидва опонента вважають себе правими. Раціональна, об'єктивна оцінка конфліктної ситуації кожним опонентом сильно ускладнюється через негативні емоції конфліктуючих.

Кожна зі стратегій вирішення конфліктних ситуацій є найбільш ефективною в певних умовах. Тут важливо правильно оцінити свої можливості, особисті властивості (свої сильні і слабкі сторони, стан і настрої), а також правильно оцінити можливі реакції, стан і особливості всіх учасників конфлікту

8.6. Основи академічних дебатів і їх головні формати.

Академічні дебати – це структурована форма дискусії, яка спрямована на аргументоване обговорення певної теми або проблеми. Дебати допомагають розвивати критичне мислення, навички публічного виступу, аналізу інформації та роботи в команді. Вони часто використовуються в освітніх установах для навчання студентів мистецтву переконання, аргументації та пошуку компромісів.

Основними принципами академічних дебатів є:

- **чітка структура:** дебати мають встановлений порядок виступів, що забезпечує рівні умови для обох сторін;
- **аргументованість:** учасники мають будувати свої твердження на основі доказів, фактів і логіки;
- **рівність сторін:** учасники дебатів (пропозиція та опозиція) мають рівний час і можливості для висловлення своїх думок;
- **повага до опонентів:** культура дебатів передбачає толерантність до думок іншої сторони та уникнення особистих нападів;
- **чітке визначення теми:** тема дебатів формулюється як теза, яку одна сторона підтримує, а інша – заперечує.

Розглянемо головні формати академічних дебатів.

Британський парламентський формат (BP) передбачає 4 команди (по 2 особи в кожній). Ролі розподіляються таким чином: уряд (пропозиція) й опозиція, кожна з яких має дві команди – «верхню» та «нижню» палати. Тривалість виступів: 5-7 хвилин. Особливістю даного формату є те, що кожна команда має не лише захищати свою позицію, але й змагатися з іншою командою в межах тієї ж сторони (наприклад, верхня і нижня палати уряду).

Американський формат дебатів (Policy Debate) визначає дві команди (по 2 особи в кожній). Ролі: одна команда підтримує тезу, інша – заперечує. Тривалість виступів: від 8 до 10 хвилин. Особливість – значна увага приділяється детальному аналізу політик, фактів та доказів.

Формат Лінкольна-Дугласа (LD) обирає двох дебатерів (по одному з кожного боку) – один учасник підтримує тезу, інший заперечує. Тривалість виступів: 6-8 хвилин. Особливість: акцент на етичних та філософських аспектах обговорюваної теми.

Всесвітній шкільний формат дебатів (World Schools Debating Championship – WSDC) передбачає дві команди (по 3 особи в кожній). Одна команда підтримує тезу, інша – заперечує. Тривалість виступів: 5-8 хвилин. Особливість: поєднання підготовлених і непідготовлених тем, що вимагає від учасників гнучкості мислення.

Участь у дебатах є надзвичайно важливим, оскільки формує наступне:

- *розвиток критичного мислення.* Дебати змушують аналізувати аргументи, шукати їх сильні та слабкі сторони.
- *покращення комунікаційних навичок.* Вміння чітко формулювати думки та переконливо виступати корисне у будь-якій сфері.
- *розширення кругозору.* Робота з різними темами дозволяє глибше розуміти суспільні, політичні та культурні аспекти життя.
- *робота в команді.* Учасники вчаться співпрацювати, координувати зусилля та підтримувати один одного.

Дебати – це не лише змагання, але й цінний освітній досвід, що сприяє всебічному розвитку особистості.

8.7. Слухання та реагування на критику.

Під час спілкування важливо бути готовими відповісти на негативні коментарі та реагувати на них адекватно. Вміння розуміти критику та аналізувати її має ключове значення в будь-яких обговореннях та діалогах. Перш ніж відповідати на негативні зауваження, важливо уважно вислухати співрозмовника та спробувати зрозуміти його точку зору.

Слухання критики не обмежується простим прийняттям сказаного. Важливо активно прислухатися до аргументів, які надаються, та відкрито ділитися власними враженнями та думками. Під час спілкування про критику варто пам'ятати про те, що співрозмовник має право на власну думку, та його точка зору може бути корисною для розвитку особистості.

Здатність розуміти критику вимагає від нас об'єктивного підходу до сказаного. Перед тим, як відповісти на негативні коментарі, корисно ретельно розглянути їх та звернути увагу на можливість відповідного вдосконалення. Важливо не брати критику особисто, а розглядати її як інструмент для власного зростання та самовдосконалення.

Під час взаємодії з іншими важливо розвивати навички активного слухання, особливо в контексті негативних коментарів. Вміння вислуховувати суперечливі думки без перебивання дозволяє зберегти атмосферу відкритого та співпрацюючого спілкування.

Важливо зосередитися на тому, щоб активно слухати і розуміти погляди іншої сторони в діалозі. Замість того, щоб відразу відповідати або виправдовуватися, варто намагатися відчувати емоційне підґрунтя та сутність їхніх коментарів. Це допомагає створити платформу для спільного вирішення конфлікту та покращення комунікації.

Під час негативних діалогів важливо дати можливість іншій стороні висловитися повністю, без переривання. Це сприяє встановленню глибшого зв'язку та покращенню взаєморозуміння. Важливо пам'ятати, що спілкування – це двосторонній процес, тому слухати інших є так само важливо, як і висловлювати свої думки.

Активне вислуховування без переривання відкриває нові можливості для покращення комунікації в негативних ситуаціях. Практика цього підходу сприяє побудові довірливих та ефективних відносин.

Коли ми стикаємося з критикою в розмовах, важливо відповісти на неї з розумінням та ввічливістю. Під час діалогу, ми маємо зусиллями зрозуміти, що спонукає критика до своїх коментарів та які погляди чи переконання їх засновують.

Аналізуйте, які аспекти ситуації або вашої поведінки викликали критику, звертайте увагу на тон та настрій, з яким висловлюється критика. Припускайте, що критика може відображати погляди, досвід або навіть особисті проблеми критика. Не відхиляйте критику автоматично, а замість цього спробуйте зрозуміти підґрунтя її висловлення. Розуміння мотивів та поглядів критика дозволяє нам більш ефективно спілкуватися та будує підґрунтя для конструктивного діалогу.

У процесі діалогу зустрічаємо негативні коментарі та критику. Вміння відповісти на ці висловлення має велике значення у спілкуванні. Ключовим аспектом є збереження відстороненості та контролю емоцій, щоб зберегти конструктивність та продовжити діалог. Замислюйтеся над власними емоціями перед відповіддю. Зосередьтеся на фактах та обставинах, уникаючи особистих атак. Використовуйте прийоми дихання для збереження спокою та рішучості. Практикуйте слухання без переривання та аналізу. У відносинах та взаємодії з іншими людьми важливо вміти керувати своїми емоціями та залишатися об'єктивним у відповідях на негативні коментарі. Це сприяє побудові здорових та продуктивних розмов, які сприяють розвитку відносин та вирішенню конфліктів.

8.8. Зворотний зв'язок та негативний зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок у спілкуванні – це процес обміну інформацією між сторонами для уточнення, розуміння та покращення взаємодії. Він є невід'ємною частиною ефективної комунікації та сприяє досягненню спільних цілей. Розрізняють наступні типи зворотного зв'язку:

Позитивний зворотний зв'язок – спрямований на підкріплення бажаної поведінки або результатів. Прикладами позитивного зворотного зв'язку може бути похвала, схвалення, конструктивні зауваження. Ефект від такого типу зв'язку – мотивує, зміцнює впевненість у собі, сприяє повторенню успішних дій.

Негативний зворотний зв'язок має на меті вказати на недоліки, помилки або аспекти, які потребують покращення. Приклади – конструктивна критика, зауваження щодо помилок. Ефект від такого типу зв'язку є виправлення помилки, покращення результату та такий зворотний зв'язок може викликати напруження, якщо подається некоректно.

Основні принципи надання зворотного зв'язку:

- конкретність: уникайте загальних фраз, надавайте чіткі приклади;
- своєчасність: зворотний зв'язок має бути наданий одразу після дії чи події;
- повага: критика повинна бути конструктивною і не принижувати гідність іншої особи;
- баланс: поєднуйте позитивний і негативний зворотний зв'язок для збереження мотивації.

Варто оволодіти навичками ефективно приймати негативний зворотний зв'язок. Для цього необхідно дотримуватися наступне:

- слухайте уважно не перебивайте і намагайтеся зрозуміти суть критики;
- аналізуйте: розгляньте зауваження з точки зору розвитку та вдосконалення;
- не сприймайте особисто: фокусуйтеся на ситуації, а не на емоціях;
- дякуйте за зворотний зв'язок: це показує вашу готовність до вдосконалення.

Ефективний зворотний зв'язок є ключем до продуктивної комунікації, розвитку особистості та поліпшення якості взаємодії.

8.9. Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність конфліктології, її предмет та об'єкт.
2. Поясніть точки зору щодо позитивних і негативних дій конфлікту.
3. Схарактеризуйте види конфлікту.
4. Назвіть типові схеми конфлікту.
5. Які основні причини конфлікту?
6. Які існують способи розв'язання конфліктів?
7. Назвіть і розкрийте основні способи управління конфліктними ситуаціями.
8. Чому важливо створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі?
9. Назвіть визначальні параметри оптимальності соціально-психологічного клімату.
10. Які основні задачі з оптимізації психологічного клімату?
11. Що ви розумієте під поняттям «Академічні дебати»?
12. Схарактеризуйте основні принципи академічних дебатів.
13. Розкрийте головні формати академічних дебатів.
14. Визначте зворотній зв'язок у спілкуванні, його позитивні та негативні типи.
15. Назвіть основні принципи зворотного зв'язку.

8.10. Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ Згадайте власну конфліктну ситуацію та розкрийте всі її чинники.
- ✓ Спроектуйте власну поведінку для уникнення згаданої конфліктної ситуації.

Тема 9. Командна та групова робота.

План:

- 9.1. Порівняльні характеристики роботи команд та групи.
- 9.2. Варіанти роботи в групах і командах.
- 9.3. Переваги командної та групової роботи.
- 9.4. Принципи командної роботи й її ефективність.
- 9.5. Командні ролі. Методи підвищення ефективності командної роботи.
- 9.6. Питання для самоперевірки.
- 9.7. Завдання для самостійного опрацювання.

9.1. Порівняльні характеристики роботи команд та групи.

Сучасний менеджмент сповідує максимальне згуртування колективу на основі загальних цінностей, ідей, цілей. Команда, де кожен член чітко виконує поставлені завдання, протиставляється менш злагодженій та менш продуктивній групі. Чим відрізняються дані категорії і який варіант організації більш ефективний?

Команда – спільність людей, пов'язаних єдиною метою і принципами взаємодії, що мають доповнюючі вміння, зібраних для вирішення певних завдань. У команді є яскраво виражений поділ соціальних ролей, де тон задає лідер (капітан), а інші учасники знаходяться в різного ступеня підпорядкування.

Група – сукупність людей, об'єднаних єдиною метою, але необов'язково загальною. Це може бути як музичний колектив або робоча зміна, так і пасажир тролейбуса, робочі з будмайданчика та ін. Їх ріднить одне – спільна справа, однак зацікавленість у результаті, цілі і цінності можуть бути різними.

Отже, найважливіша відмінність соціальних спільнот полягає в принципах створення. Якщо група може формуватися стихійно, то команда завжди утворюється цілеспрямовано. Люди, які зібралися пограти у футбол вранці неділі – це група, а якщо вони почнуть тренуватися щодня, будуть брати участь в чемпіонатах, то стануть командою.

Відмінності виявляються і в інших особливостях взаємодії. Так, багато дослідників вважають, що у групи більш чітко проявляються соціальні ролі. Однак насправді в команді обов'язково є лідер або керівник, який в групі може бути відсутнім.

Відмінність команди від групи полягає в наступному:

- формування: команда створюється цілеспрямовано, група може утворитися стихійно;
- стійкість: після виконання завдання група розпадається, а її члени вільно можуть залишати колектив. Команда продовжує існування протягом тривалого проміжку часу, вихід утруднений;
- цілі та цінності: учасники можуть мати свої особисті мотиви для знаходження в групі. Члени команди обов'язково повинні розділяти загальноприйняті цілі та цінності;
- сумісність: учасники групи збираються стихійно, без урахування психологічних особливостей. Члени команди обов'язково повинні бути сумісними один з одним, що враховується в процесі збору.

Сучасний менеджмент – це командний менеджмент, коли люди, об'єднані в групи, спільними зусиллями добиваються істотно більшого, ніж змогли б зробити, діючи поодиноці. Команда необхідна, коли є великий обсяг взаємопов'язаних робіт або коли завдання занадто складна для розуміння окремою людиною. Таким чином, ефективно працююча група – команда – демонструє ефект синергії, коли внесок групи у досягнення організаційних цілей істотно перевершує суму вкладів окремих людей, що працюють індивідуально. При цьому дослідники з'ясували, що існує зв'язок між рівнем невизначеності завдання і ступенем необхідності командної роботи: чим більше невизначеність, тим сильніше необхідність. Однак команди не виникають мимовільно з груп - команди створюються менеджерами, володіють для цього знаннями, досвідом і розумінням рушійних сил поведінки людей в організації. Таким чином, створення команд – найбільш важлива і поширена задача проведення змін в групах.

Інший аспект, пов'язаний з командами і змінами, – формування та організація роботи ефективної команди управління змінами. Від вирішення цієї відгалужень завдання найчастіше безпосередньо залежить успіх всього проєкту змін в організації.

Команду можна визначити як групу людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності своєї команди, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

У цьому сенсі може виникнути певне нерозуміння того, як саме команда відрізняється від звичайної групи. Така плутанина може виникати через те, що люди в організаціях часто розглядають групи, в яких самі складаються, як команди, але насправді такими вони не є. Однак справа спрощується тим, що існує кілька важливих відмінностей між групою і командою:

- *характеристика групи* – продуктивність залежить від індивідуального внеску в роботу; оцінка результатів праці індивідуальна; члени групи зацікавлені у досягненні встановлених цілей;

- *характеристика команди* – продуктивність залежить від індивідуального і групового вкладу; оцінка результатів праці індивідуальна та групова; члени команди зацікавлені у формулюванні та досягненні цілей; робота визначається загальними цілями та зобов'язаннями.

Розглянемо ці особливості більш докладно.

По-перше, в групах виконання роботи зазвичай залежить від індивідуальної роботи її членів. Результат роботи команди залежить від особистого внеску кожного її члена у досягнення мети в тісній взаємодії.

По-друге, відмінність пов'язана з тим, яке місце приділяється відповідальності за виконувану роботу. Зазвичай члени груп об'єднують свої ресурси для досягнення мети, хоча це одночасно і робота кожного окремо, яка береться в розрахунок, коли мова заходить про видачу премій. Члени груп найчастіше не несуть відповідальності за загальний результат роботи, а відповідають тільки за свою персональну роботу. Команди ж надають значення як індивідуальній роботі кожного з її членів, так і загального результату. Її

члени працюють спільно для досягнення результату (наприклад, випуску продукції, надання послуги або розробки рішень), який є спільним внеском команди в роботу, і кожен з команди розділяє відповідальність за результат. Головне ж різниця полягає в наступному: у групах люди, що займаються контролем в організації, вимагають від кожного окремого члена групи персонального звіту про виконану роботу, у той час як члени команд здійснюють самоконтроль.

По-третє, тоді як члени групи можуть розділяти спільну мету, члени команди крім іншого поділяють і загальні зобов'язання щодо досягнення мети. Більше того, ці цілі часто розглядаються як можливість перемогти в реалізації тієї чи іншої мети (бути першими або кращими в чому-небудь). Команда однієї з приватних загальноосвітніх шкіл може прагнути підготувати своїх випускників відповідно з більш високими стандартами знань, ніж будь-яка інша школа в даному районі. Члени команд концентруються на спільному досягненні вищих цілей, що в поєднанні зі специфікою виконання завдань робить їх сильно зацікавленими в результатах своєї діяльності. Можна сказати, що команди володіють «правом на володіння» цілями і зазвичай витрачають багато часу на їх постановку. Як і групи, команди прагнуть через поставлені цілі продемонструвати рівень своїх навичок і знань. Команди ставлять перед собою більше великі цілі, які є значним джерелом емоційної енергії, яка виступає стимулом до їх активної реалізації.

По-четверте, команди відрізняються від груп характером свого зв'язку з менеджментом. Зазвичай керівництво ставить перед командою мету і не втручається в процес планування внутрішньокорпоративної роботи, тобто команди повинні мати різні рівні самоврядування. Вони повинні володіти високим ступенем свободи і бути в змозі самостійно встановлювати проміжні цілі, займатися розрахунком часу, виконання роботи і мати можливість максимально наблизити результати до поставленої мети. Всі ці дії повинні відбуватися без втручання з боку керівництва або при його мінімальній залученості в процес роботи команд.

Отже, команди за своєю суттю є самоврядними або частково керованими підрозділами організації. Однак було б невірно вважати, що команди мають повну незалежність від вищого менеджменту компанії і від контролю з боку відповідних органів організації. Вони зобов'язані відповідати вимогам вищих рівнів управління корпорації, які також можуть бути організовані на основі командного принципу (такі команди вищого рівня називаються вищою керівною ланкою організації).

Також необхідно зазначити, що далеко не всі види робіт, які виконуються в організації, вимагають командоутворення або припускають краще, більш якісне й ефективне виконання роботи в команді. Команди мають ряд характеристик, які, поряд з перевагами, в певних ситуаціях можуть виявитися і перешкодою для виконання роботи найкращим чином (табл. 3). Зокрема, згуртовані команди нерідко демонструють ефект групового мислення, коли заради підтримки консенсусу, загальної згоди, люди, мають іншу точку зору на шляхи вирішення виробничих проблем, се не висловлюють, побоюючись

суперечок, дискусій і підриву єдності команди. Так само поводяться і інші члени команди, готові швидше підтримати явно не найкраще, але загальна думка, ніж прислухатися до аргументів незгодних з прийнятим планом дій.

Так як команда прагне підтримувати «середні», компромісні рішення, якість прийнятих рішень буде корелювати з загальним рівнем підготовки та кваліфікації членів команди. Якщо він невисокий, команда обиратиме явно слабкі варіанти вирішення проблем. Тому командна робота може забезпечити високі і навіть видатні результати в порівнянні з групою, що працює в тих же умовах, коли в ній присутній дух винахідливості і новаторства, підтримки нестандартних рішень, відсутній тиск неформальних лідерів і людей з минулими заслугами на процес вибору альтернатив рішення.

Таблиця 3. Уподобання роботи в групах і командах

Переважає робота в групі або поодиноці	Переважає робота в команді
Для вирішення простих, повторюваних завдань, для яких існують шаблони, алгоритми	Для вирішення складних, нестандартних і унікальних завдань
Коли кооперація забезпечує задовільні вирішення проблем	Коли для прийняття рішень необхідний консенсус
Коли немає підстав для різноманітності думок і підходів	Коли множинність альтернатив і підходів - основа для вирішення проблеми
Коли потрібне термінове рішення	Коли домінує якість вирішення проблеми, а не швидкість
Коли досить вузькопрофесійного компетенції	Коли потрібно широка компетенція в суміжних областях
Коли ймовірність конфліктів між членами групи висока	Коли групові цілі домінують у свідомості всіх членів команди над особистими
Коли людина поодиноці успішно справляється із завданням	Коли команда виконує завдання явно краще, ніж група однаків
Коли необхідний стандартний результат	Коли необхідний результат, що допускає подальше вдосконалення і розвиток

Командна організація роботи з властивим їй широкою участю членів команди у прийнятій рішень може виявитися неефективною в умовах, коли рішення приймати і виконувати потрібно дуже швидко. Таке відбувається, насамперед, в умовах кризи. Хоча окрема особа може приймати менш якісне рішення, але робиться це швидко. Для того щоб і виконання здійснювалося швидко, необхідно перейти на більш авторитарні, владні методи управління, коли доступ до процесу прийняття рішень працівників різко обмежений. Саме

так чинять у більшості організацій в умовах кризи, коли вся влада зосереджується в руках одного або кількох людей, які хоча й можуть називатися «командою антикризового управління», насправді будуть керуючої групою, де за кожним її членом закріплений певний ділянку роботи, а загальне напрям діяльності формулюється антикризовим керуючим.

9.2. Варіанти роботи в групах і командах.

Ми з'ясували, що існує різниця між групою (об'єднанням людей для досягнення загальної мети) та командою (глибша взаємодія, спільна відповідальність). Переваги роботи в групах і командах: синергія, обмін досвідом, ефективне розподілення обов'язків тощо.

Розкриємо відмінності форм роботи в групах і командах. Так, до форм роботи у групах відносять:

- традиційна група: кожен член працює над своєю частиною завдання, потім об'єднують результати;
- кооперативна група: спільне обговорення та виконання завдання, обмін знаннями;
- брейнштормінг: генерація ідей у невимушеній атмосфері;
- проєктна група: члени працюють разом над конкретним проєктом, маючи чіткий результат.

Форми командної роботи наступні:

- кросфункціональні команди: представники різних спеціалізацій об'єднуються для вирішення складних завдань;
- тимчасові команди: створюються для досягнення конкретної мети, після чого розпускаються;
- самокеровані команди: працюють без постійного керівника, самостійно плануючи і координуючи діяльність;
- віртуальні команди: працюють дистанційно з використанням технологій.

Також вирізняються і методи організації роботи для груп і команд. Так, групи застосовують:

- розподіл завдань, де кожен член групи отримує конкретне завдання для виконання. Результати поєднуються в кінці;
- групові обговорення – учасники діляться думками та пропозиціями, щоб знайти найкраще рішення;
- мозковий штурм (брейнштормінг) – відбувається генерація ідей у вільній атмосфері без критики;
- метод «Карусель» передбачає передавання завдання між учасниками, де кожен доповнює роботу попереднього;
- навчальні семінари – організація групових тренінгів для підвищення компетенцій.

Методи організації роботи для команд передбачають:

- Аджайл (Agile) – ітеративний підхід, де команда регулярно переглядає прогрес і адаптує план;

- спринти – робота в рамках коротких періодів із чіткими цілями, що забезпечує швидкий результат;
- канбан-система – візуалізація задач на дошці (фізичній чи цифровій), що дозволяє слідкувати за прогресом;
- кросфункціональна співпраця: Залучення спеціалістів із різних сфер для спільного вирішення складних завдань;
- щоденні зустрічі (Stand-ups) – короткі наради для обговорення прогресу, проблем і планів на день;
- використання OKR (Objectives and Key Results) – формування цілей і ключових результатів для їхнього досягнення.

Ключовими відмінностями є:

- група – кожен виконує свою частину роботи, об'єднання результатів у кінці;
- команда – глибша інтеграція, більше спільної відповідальності, регулярна взаємодія.

9.3. Переваги командної та групової роботи.

Командна робота – кращий спосіб для виконання проєктів. Колективна робота містить низку цінностей, які заохочують вислуховувати чужу думку і конструктивно реагувати на неї, забезпечувати підтримку один одного, давати колегам можливість сумніватися і визнавати їх інтереси і досягнення.

Продуктивність робочої групи є сумою того, що її члени роблять як окремі працівники. Робочі групи найчастіше зустрічаються і найбільш ефективно працюють у великих організаціях, де особливо важлива індивідуальна відповідальність. Увага в робочій групі завжди зосереджена на індивідуальних цілях та на відповідальності окремих людей. Її члени відповідають тільки за власний результат. Вони не намагаються домогтися додаткового приросту продуктивності, для якого потрібна спільна робота двох або більше осіб.

Команди в корені відрізняються від робочих груп, оскільки в них передбачається й індивідуальна, і взаємна відповідальність. Команди не лише використовують групові обговорення, суперечки та рішення, не тільки розраховують на доступну для всіх членів інформацію і передові методи підвищення продуктивності. Вони виконують проєкт за допомогою загального внеску всіх своїх членів. Ось що дає змогу досягти такого рівня продуктивності, який буде вищим, ніж сума кращих індивідуальних показників учасників команди.

Більшість успішних команд формує свої цілі у відповідь на вимоги або плани, які, як правило, висуває топменеджмент. У цілому це допомагає командам позначити результати, яких від них очікує компанія. Вище керівництво відповідає за роз'яснення умов роботи, за логічне обґрунтування і за постановку виробничих проблем, але керівники повинні залишати простір для маневру, щоб команда могла розвивати зацікавленість саме у своїй інтерпретації спільної мети, визначати собі особливі завдання і терміни, по-своєму підходити до справи.

Отже виокремимо переваги групової роботи:

- розподіл завдань – учасники можуть зосередитися на своїх конкретних завданнях, що підвищує ефективність; легше виконувати великі проекти, розбиваючи їх на менші частини;
- різноманітність ідей – група об'єднує людей із різним досвідом, що сприяє генерації інноваційних ідей;
- навчання та обмін знаннями – учасники можуть навчатися одне в одного, переймати нові підходи та методи;
- менша взаємозалежність – кожен учасник виконує свою частину роботи незалежно, що зменшує ризик зриву всього процесу через помилку однієї людини;
- мінімізація стресу – відсутність високої взаємодії може зменшувати конфлікти між учасниками.

До переваг командної роботи відносимо:

- синергія – команда досягає результатів, які перевищують суму індивідуальних зусиль кожного учасника;
- колективна відповідальність – учасники працюють на спільну мету, що мотивує кожного робити свій внесок якісно;
- ефективне вирішення складних завдань – учасники об'єднують свої навички та досвід, що допомагає швидше знаходити оптимальні рішення;
- підтримка і мотивація – у команді є постійна взаємодія, що дозволяє підтримувати мотивацію і долати труднощі разом;
- креативність і інновації – висока взаємодія сприяє появі нових, креативних ідей;
- гнучкість і адаптивність – команда швидше реагує на зміни у завданні чи зовнішніх обставинах завдяки спільному плануванню.

Ключовими відмінностями переваг у групах акцент на розподіл завдань і індивідуальну роботу; у командах – акцент на спільну відповідальність і глибоку взаємодію.

До спільних переваг для груп і команд можна віднести: підвищення ефективності (виконання завдань стає швидшим завдяки поділу обов'язків); розвиток соціальних навичок (учасники вчать комунікації, співпраці та вирішенню конфліктів); задоволення від спільної роботи (досягнення результату разом приносить більше задоволення).

9.4. Принципи командної роботи й її ефективність.

Процес формування команди – завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібно не тільки наявність правильно підібраних висококваліфікованих фахівців, але і людей, охочих працювати разом, спільно, як команда. Модель, запропонована Дж. Хекманом, є корисним керівництвом щодо того, як правильно організувати роботу команд. Передбачається, що цей процес повинен проходити чотири стадії.

Перша стадія створення ефективної команди називається «попередньої роботою». Однією з найбільш важливих цілей цієї стадії є правильно визначити, наскільки дійсно необхідне створення команди. Менеджер повинен

вирішити, що йому необхідно для даного виду роботи: кілька окремих співробітників для роботи з ним особисто, або потрібно створити команду. Як правило, необхідність у створенні команди виникає, якщо передбачається, що в даному випадку потрібно використовувати творчий підхід до виконання завдання. Для команд обов'язково повинні бути присутніми чітка постановка цілей і перелік навичок, необхідних для виконання роботи. Також рішення про сферу компетенції команди повинно прийматися заздалегідь. Заздалегідь визначається, чи будуть команди працювати тільки на дорадчій основі консультацій з усіх поточних проблем з менеджером, або їм може бути надана повна самостійність для виконання завдання.

Друга стадія включає створення умов для роботи. На цій стадії керівництво організації визначає умови, відповідно до яких команда виконує свою роботу. Команди повинні бути забезпечені ресурсами, необхідними для успішної роботи. Вони включають матеріальні ресурси (наприклад, робочі інструменти, обладнання і гроші), людські ресурси (наприклад, відповідний склад кваліфікованих професіоналів) і підтримку з боку організації (наприклад, готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як вона вважає за потрібне). Якщо менеджери не будуть створювати відповідні умови для роботи команд, це сприятиме їх провалу в роботі.

Третя стадія включає процес формування та побудови команди. Для того щоб дати команді хороший старт, необхідно зробити наступне. По-перше, менеджери повинні чітко визначити межі: хто є і хто не є членом команди. Деякі команди зазнають краху лише тому, що членство в них деяких осіб залишається невизначеним. Усунувши подібну невизначеність, можна уникнути безладу і розлади планів. По-друге, члени команди повинні розділяти загальну мету. Якщо цього не відбувається, то провал в роботі цієї команди забезпечений. По-третє, керівництво організації повинне пояснити команді її завдання і ступінь відповідальності за виконувані функції - зробити абсолютно назаднім, які дії від неї очікуються. Однак при цьому не обов'язково пояснювати, як саме виконати поставлене завдання. Чи будуть члени команд нести відповідальність за планування і контроль своєї роботи? Якщо це так, то сфери реалізації компетенції кожного співробітника повинні бути розглянуті і чітко визначені. І, нарешті, почала функціонувати команду необхідно забезпечити постійною підтримкою з боку менеджменту організації.

Команди найбільш ефективні у випадках:

- розробки стратегій в умовах високої невизначеності середовища;
- розмитості і множинності критеріїв відбору стратегічних варіантів;
- одночасної реалізації декількох стратегій;
- необхідності координації складних робіт;
- великого розкиду в думках експертів щодо оцінки стратегічних альтернатив;
- конфлікту інтересів стейкхолдерів;
- високого ступеня опору змінам.

Із загальних міркувань ясно, що чим невизначене завдання, тим більш необхідний командний підхід, особливо у випадках, коли потрібно

задовольнити різні очікування зацікавлених сторін. Це очевидно при прийнятті урядових рішень чи при розробці технологічної й інноваційної політики, коли вибір між альтернативними варіантами розвитку здійснюється на основі детального вивчення даних. У подібних ситуаціях фактів самих по собі не завжди буває достатньо для визначення остаточного варіанту політики або стратегії інновації, підтримки та розвитку, тому при прийнятті рішення враховуються думки і особисте бачення беруть участь. Якщо експертиза не дозволяє прийти до задовільного рішення проблем, то компроміси між альтернативними перспективами і законними інтересами сторін можуть бути знайдені в результаті командної роботи.

Існують умови, коли командна робота може виявитися неефективною, зокрема наступні:

- команди можуть виробити рішення, які всіх влаштовують, а не оптимальні варіанти вирішення проблем;
- рішення можуть залежати від рівня інноваційності мислення членів команди;
- командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно швидко знайти рішення.

Причини можливості зниження оптимальності рішень визначаються тим, що, коли рішення проблем шукається в процесі групового обговорення, можуть виключатися крайні, в тому числі, можливо, і оптимальні варіанти вирішення.

Результат командної роботи визначається тим, наскільки команда прогресивна сама по собі: за складом, нормам і ціннісним орієнтаціям. Команда, в якій культивується дух винахідництва та оригінальності, прагне до новаторського типу поведінки.

На вироблення рішення командою потрібно більше часу, ніж на прийняття рішення окремою особою, так як передбачаються взаємні контакти і знаходження консенсусу з прийнятих рішень.

Очевидно, що неможливо придумати набір правил, дотримання яких обов'язково призведе до створення ефективної команди. Причини успіхів команди набагато складніше, і вони не можуть бути зведені тільки до виконання набору приписів. Однак, оскільки наслідки малоефективної роботи команди можуть виявитися дорогими, було б корисно на основі вивчення результатів досліджень, досвіду і фактів розглянути деякі загальні напрямки, які можуть бути виражені в наступних питаннях:

- що розуміється під ефективністю команди?
- чи зводиться ефективність тільки до досягнення поставлених цілей?
- як індивідуальні внески в роботу окремих членів команди узгоджуються між собою?
- як особисте задоволення членів команди сприяє її ефективності?

Відомий американський теоретик змін Дж. Адаір виділив наступні елементи ефективної роботи команди:

- задоволення потреб індивідуального членства;
- успішна взаємодія в команді;
- рішення поставлених перед командою завдань.

Ці елементи взаємозалежні, наприклад: особисте задоволення залежить не лише від успішного вирішення завдань, але і від якості взаємин у команді, а також від соціальних аспектів командної роботи. Бізнесмени-одинака, що поєднують в одній особі власника і менеджера, позбавлені можливості обмінюватися ідеями зі своїми колегами. Робота на самоті може з часом знизити продуктивність їх праці. Ефективність команди залежить також від наступного кроку, тобто від того, що станеться після досягнення поставлених цілей.

Спостерігаючи роботу команд в організаціях, можна переконатися в тому, що більша частина енергії, якщо не вся, спрямовується на точне рішення задачі (на те, що необхідно отримати, коли, якими бюджетними коштами і якими ресурсами). Природно, це важливо, але не можна забувати про процес (яким чином команда працюватиме) і про те, що не виключені, як і у випадках з реальними айсбергами, корабельної аварії. Наприклад, навіть команда, що досягла своїх цілей, навряд чи може вважатися ефективною, якщо всі члени мають суперечливі погляди і розчаровані у своїй організації настільки, що мають намір шукати іншу роботу. Тому в якості додаткових показників ефективності команди можна розглядати ступінь готовності її членів до виконання нових завдань і наявність у них бажання продовжувати спільну роботу.

Отже, до принципів ефективною командної роботи відносимо:

- чітка мета і спільне бачення (усі члени команди мають розуміти ціль і напрям роботи; визначення спільної мети допомагає узгодити дії);
- розподіл ролей і відповідальності (кожен учасник має чітко знати свою роль; завдання мають бути розподілені відповідно до компетенцій);
- ефективна комунікація (відкрите і чесне спілкування сприяє вирішенню конфліктів і уникненню непорозумінь; використання регулярних зустрічей і зворотного зв'язку);
- довіра та взаємоповага (члени команди мають довіряти один одному та визнавати внесок кожного; відсутність страху помилитися чи запропонувати ідею);
- взаємна підтримка (учасники команди допомагають один одному, особливо у випадках труднощів; спільне розв'язання проблем);
- гнучкість та адаптивність (команда має вміти швидко реагувати на зміни в умовах роботи; готовність до перегляду планів і стратегій);
- орієнтація на результат (команда зосереджується на досягненні цілі, використовуючи оптимальні шляхи; уникнення зайвих дій чи непродуктивних обговорень).

До основних критеріїв ефективності командної роботи відносять:

- досягнення цілей: чи вдалося команді виконати завдання вчасно та якісно?;
- рівень співпраці: як учасники взаємодіяли під час роботи?;
- задоволеність учасників: чи комфортно членам команди працювати разом?;
- інноваційність: чи вдалося знайти нові підходи та рішення?;
- оптимальність ресурсів: Чи ефективно команда використовувала час, зусилля та інші ресурси?

9.5. Командні ролі. Методи підвищення ефективності командної роботи.

Командна робота включає процеси планування, організації, мотивації, контролю, координації. У загальному її ефективність обумовлюється вмінням менеджера чітко окреслити задачі, забезпечити їх виконання необхідними ресурсами, заохотити і проконтролювати діяльність людей і, якщо це необхідно, скоригувати їх дії.

Велике значення має спроможність команди виявити можливі альтернативи, вибрати кращу, дійти згоди щодо способу її реалізації тощо. Для цього слід створити відповідні умови, врахувавши, що процес виявлення альтернатив відбувається шляхом обговорення ситуації, аргументування позицій, обміну думок між членами команди. Отже, визначаючи чинники, що впливають на ефективність роботи команди, в даному розділі слід звернути увагу на ті з них, які супроводжують процес прийняття рішень. До таких чинників відносять:

- розмір команди;
- склад команди;
- групові норми;
- згуртованість членів команди;
- конфліктність всередині команди;
- статус членів команди;
- групові ролі.

Розмір команди. Теоретики управління приділили багато уваги визначенню ідеальної кількості членів команди. Ними встановлено, що оптимальною для управління і міжособистісного спілкування в процесі діяльності є група, котра налічує сім плюс – мінус дві особи. Такий колектив є найменш конфліктним і найбільш оперативним. У групі менше п'яти осіб творчий потенціал падає, і не лише з причини зменшення кількості висунутих ідей, а і внаслідок того, що відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою і це примушує відмовлятися від деяких рішень, що здаються занадто ризикованими.

Більший колектив здатен вирішувати складніші і різноманітніші завдання, оскільки його члени мають більший сукупний досвід і знання, але групу більше 9 – 10 осіб стає складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у проголошенні й обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що грає особливо негативну роль при вивченні проблем, що не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення розміру команди посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими.

Склад команди. У даному контексті склад команди враховує ступінь подібності її членів за точками зору, підходами, які вони проявляють при вирішенні проблем. Досвід показує, що група має складатися з несхожих людей з різними позиціями, ідеями, способами мислення тощо. Така група зможе працювати ефективніше, висунути і розглянути більше альтернатив, а значить, приймати обґрунтованіші рішення.

Групові норми. Прийняті групою норми суттєво впливають на поведінку окремої особи і на те, в якому напрямку буде працювати група: на досягнення цілей організації або на протилежне. Норми підказують членам команди, яка поведінка і яка робота очікується від них. Тільки дотримання норм дозволяє окремій особі розраховувати на причетність до команди, її визнання і підтримку.

Але, якщо розглядати норми з позицій організації, то вони можуть мати не лише позитивний, але і негативний характер, тобто заважати досягненню її цілей. До останніх можна віднести крадіжки, прогули, деструктивну критику діяльності фірми. Тому керівнику слід формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для цілей і задач фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо).

Варто при цьому відзначити, що добре приживаються і культивуються ті норми, які відповідають менталітету працівників, і погано – ті, що їм суперечать. Так, наприклад, відданість фірмі і орієнтація на колективну роботу надзвичайно розвинута у японському менеджменті (що відповідає переважно общинному характерові стосунків серед японців) і слабо проявляється у американському. Там більше заохочуються індивідуальна робота, оскільки вона забезпечує вищі результати, що є основою розвитку будь-якої фірми. Тому американський працівник змінює місце роботи, якщо бачить, що на старому він не може себе реалізувати достатньою мірою.

Групові норми і правила можуть відіграти вирішальну роль при прийнятті людиною рішення про її входження у групу. У разі, якщо вони визнаються усіма членами команди беззастережно, говорять про високу згуртованість команди.

Згуртованість команди. Це міра тяжіння членів команди один до одного і до колективу. Високий рівень згуртованості команди підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються між собою. У згуртованих групах менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, недовіри, вища продуктивність.

Керівнику слід робити все, щоб згуртувати групу і узгодити її цілі з цілями організації. Водночас слід стежити за тим, щоб згуртованість не набула характеру групової одноставності, коли тиск команди на окремих її членів стає надмірним. Груповий тиск – чи не найсильніший спосіб вплинути на поведінку людини в межах колективу, яка, навіть маючи рацію, вимушена йому уступити, для того щоб не допустити відкритого конфлікту.

У залежності від свого характеру та інших особистих рис люди по-різному ставляться до групових норм і групового тиску. Одні повністю їх приймають і намагаються їм відповідати. Інші, в душі не погоджуючись із ними, вимушені на практиці дотримуватись, щоб не втратити прихильності колективу, але лише доти, доки їм це вигідно (про таких кажуть, що вони мімікують). Треті їх не приймають і не намагаються це приховати, що спричиняє їх високу конфліктність. Такі люди або не вживаються у колективі і йдуть із нього, або ж колектив вимушений під них пристосовуватись, якщо вони мають для нього велику цінність.

Конфліктність команди. Наявність несхожих у групі людей, хоч і є позитивним фактором, що сприяє підвищенню ефективності її роботи, водночас може обумовлювати появу конфліктних ситуацій. Для того, щоб не допустити негативного впливу конфліктів на діяльність команди, необхідно скеровувати їх хід у функціональне русло. Способи ефективного управління конфліктами розглядатимуться нами далі.

Статус членів команди. Він визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть сприяти підвищенню або зниженню статусу члена команди в залежності від її цінностей і норм. Як правило, на думки і поведінку команди більше впливає той із її членів, котрий має вищий статус. Але у багатьох випадках його позиція не є найкращою. Часто саме новачки мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності роботи у групі необхідно створити такий внутрішній клімат, щоб думки членів, які мають вищий статус, не домінували над думками інших.

Ролі членів команди. Критичним чинником, який визначає ефективність роботи команди, є поведінка кожного з її членів. Вона має сприяти соціальній взаємодії і досягненню цілей команди. Не кожна людина здатна до групової роботи. Є цілковиті індивідуалісти, котрі в команді, в кращому випадку, працюватимуть нижче середнього, а в гіршому – стануть причиною її руйнування.

Причина цього – вони не придатні до виконання групових ролей. На ці ролі не призначають, вони є природними, виходячи із психологічних особливостей характеру працівника. З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки чи очікування. Розрізняють три види групових ролей. Дві із них – цільові та підтримуючі – створюють нормальні умови для роботи команди, а одна (негативні ролі) – заважає.

Цільові ролі розподіляються таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх. Вони можуть бути умовно названі наступним чином: «голова», «генератор ідей», «організатор», «комунікатор – добувач інформації», «скептик-аналітик», «контролер-фінішер».

Підтримуючі ролі обумовлюють таку поведінку, яка сприяє підтримці та активізації діяльності команди. Такими умовними ролями є: «секретар - оформлювач рішень»; «організатор»; «душа команди».

Негативні ролі. За певних обставин такі ролі починають грати люди, яким досі були притаманні ролі цілком позитивні. Це має місце тоді, коли їхня позиція або властиві їм норми поведінки не співпадають із позицією більшості членів команди. До таких ролей відносять: «король», «кавалер», «красуня», «критикан», «блазень» тощо.

Охарактеризуємо коротко названі вище позитивні ролі, які мають грати члени команди для того, щоб її робота була успішною і визначимо ту межу, за якою вони можуть стати негативними.

1. «Голова» – це авторитетна людина з високою самодисципліною, яка вміє поставити перед командою стратегічні цілі і завдання. Досягти цього голова мусить переважно не за рахунок своїх прав і влади, а завдяки такій

організації роботи, коли члени команди реалізують поставлені перед ними завдання як свої власні. Голова ініціює діяльність команди, відшукує нові сфери використання її можливостей, координує та інтегрує зусилля різних підгруп чи членів команди, керує виконавчою роботою, спрямовує творчий процес у потрібне русло.

2. «Генератор ідей». З усіх членів команди має найвищий рівень інтелекту і найбільш розвинену фантазію. Він є постачальником оригінальних ідей, думок, пропозицій, нових підходів, нетрадиційних рішень. Радикальність його мислення, зорієнтованість на функціональні проблеми часто «заносять» його в теоретичні хащі, з яких не так просто вибратися. Він може припускатися помилок у деталях через власну неухважність. Його основне завдання запалювати вогонь, хоча при цьому він досить часто може ображати інших членів колективу, особливо якщо їхні думки не збігаються. З такими людьми нелегко мати справу, інколи доводиться потурати певним рисам їхнього характеру. Але результати їх діяльності варті незручностей, з якими групі доводиться миритися.

3. «Скептик-аналітик». Його внесок – аналіз вже висунутих пропозицій. Зрозуміло, для цього треба мати високий рівень інтелекту і, на відміну від емоційного «генератора ідей», флегматичний характер (холерик аналітиком бути не зможе). Ця людина навряд чи виступить з оригінальними пропозиціями та ідеями, однак вона визначить критерії, за якими слід оцінювати ідеї і обов'язково виявить допущені при обґрунтуванні ідеї помилки, що зробить проект, який група обговорює, реальнішим.

4. «Комунікатор – добувач інформації». Є своєрідним розвідником, який має неабиякі здібності і можливості у міжособистісному спілкуванні. Це саме та людина, яка приносить з собою інформацію, нові ідеї і повідомлення про всі події, підтримує стосунки з політиками і підприємцями, громадськістю і науковцями і в такий спосіб запобігає рецидивам групового мислення, коли рішення приймаються без урахування реалій навколишнього (для даної команди) світу.

5. «Душа команди». Це – найчутливіший член колективу, котрий працює краще від інших, і водночас добре знає і відгукується на проблеми своїх колег. Це яскравий колективіст, дружелюбний, чуйний, який цементує команду, емоційно підтримує ініціативу, позитивно оцінюючи внесок членів команди у загальну справу. За його відсутності справи йтимуть набагато гірше, особливо в кризових, стресових ситуаціях.

6. «Секретар – оформлювач рішень». Його основна функція – надання чіткої форми результатам. Він стежить за тим, щоб об'єднати всі ідеї і думки в один завершальний проект, тому заохочує участь усіх у підведенні підсумків обговорення проекту, домагається ясності формулювань, дбає про те, щоб висновки підтверджували реальність та вигідність проекту.

7. «Організатор». Має чітку спрямованість на практичне виконання завдань. Він раціоналізує виконання роботи і доводить справу до кінця.

8. «Контролер-фінішер». Орієнтований на кінцевий результат. Це людина порядку, яка страшенно не любить розхристаності, примушує дотримуватись

планів і відповідної якості в роботі. “Контролер” ніколи не заспокоїться, якщо сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено так, як треба. Він має сильний характер і загострене почуття ритму і часу.

9.6. Питання для самоперевірки

1. Порівняйте визначення понять «Команда» та «група».
2. У чому полягає відмінність команди від групи?
3. Назвіть відмінності між групою і командою.
4. Схарактеризуйте особливості між командою та групою.
5. Розкрийте відмінності форм роботи в групах і командах.
6. Визначте методи організації роботи для команд і для груп.
7. У чому полягають переваги командної роботи?
8. Схарактеризуйте процес та етапи формування команди.
9. У яких випадках команди найбільш ефективні?
10. Коли командна робота може виявитися неефективною?
11. Що відносять до принципів ефективної командної роботи?
12. Означте та охарактеризуйте чинники, що впливають на ефективність роботи команди.
13. Охарактеризуйте ролі, які мають грати члени команди.

9.7. Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ Згадайте власний досвід роботи у команді та групі.
- ✓ Схарактеризуйте власну роль цього досвіду.

Тема 10. Тайм-менеджмент і бізнес-планування.

План:

- 10.1. Сутність поняття «тайм-менеджмент» та його важливість.
- 10.2. Цикли тайм-менеджменту.
- 10.3. Ключові принципи успішного тайм-менеджменту.
- 10.4. Впровадження тайм-менеджменту у власне життя.
- 10.5. Сутність бізнес-планування.
- 10.6. Основні показники бізнес-планування.
- 10.7. Питання для самоперевірки.
- 10.8 Завдання для самостійного опрацювання.

10.1. Сутність поняття «тайм-менеджмент» та його важливість.

Термін «тайм-менеджмент» запозичено з англійської мови й означає «управління часом». Планування, націлене на досягнення цілей з мінімальною витратою часу та максимальною ефективністю. Тайм-менеджмент – це комплекс методів і технік для управління часом. Уміння планувати і структурувати свій день, тиждень, місяць і навіть рік дуже спростить ваше життя й обов’язково призведе до успіху.

Часто нам не вистачає часу для виконання поставлених завдань. Ця проблема поширена в усіх аспектах життя: роботі, стосунках, повсякденній рутині тощо. Нестача часового ресурсу провокує стрес, а саме він є однією з головних причин головного болю, безсоння, прокрастинації та депресії. Щоб упоратися із цим, потрібно навчитися розставляти пріоритети, фокусуватися на важливому та структурувати.

Тайм-менеджмент – вміння ефективно використовувати обмежений час для вирішення максимальної кількості задач. Ті, хто використовують тайм-менеджмент на роботі, працюють менше за тих, хто цього не робить. Так виходить через те, що без планування робочого часу працівники стикаються з: зірваними дедлайнами; великою кількістю помилок; дефіцитом часу і на роботу, і на особисте життя; високим рівнем стресу; зіпсованою репутацією тощо. В результаті доводиться витратити час на те, щоб виправити ситуацію. Але люди, які активно практикують тайм-менеджмент, майже не стикаються з такими проблемами.

При цьому всі ми маємо у добі лише 24 години. Із цього часу випадає сім-вісім годин сну, одна-дві години у дорозі, та дві-три години побутових справ. Виходить, що тайм-менеджмент допомагає використати десять-дванадцять годин, що залишилися, найбільш ефективно і встигнути не лише попрацювати, а й приділити час хобі, близьким, саморозвитку тощо.

Тайм-менеджмент має низку переваг, які позитивно впливають на кар’єру і рівень задоволеності роботою. Коли використовується тайм-менеджмент, то чітко розуміється, скільки часу займає виконання того чи іншого завдання за фактом і за планом. Також є розуміння, які з них найважливіші і які задачі пов’язані із завданнями колег.

Відповідно, спершу необхідно виділити час на те, що більш важливо і виконати це, не відкладаючи, а час, що залишився, можна приділити менш

важливим задачам. Якщо рухатися таким шляхом, зросте не лише продуктивність, але й ефективність команди в цілому.

Тайм-менеджмент на робочому місці допомагає дотримуватися термінів. Бо вони вказані в плані і прив'язані до конкретних дат в календарі. Тобто у вас немає задач, які потрібно виконати хтосна коли. І навіть якщо вони і є, то і пріоритет у них відповідно низький.

Коли ви багато чого не встигаєте і розумієте це – рівень стресу автоматично зростає. Це погано впливає на фізичне і психологічне здоров'я. Тайм-менеджмент дозволяє позбутися таких моментів або звести їх до мінімуму. Відповідно, стресу стає менше, а здоров'я не погіршується.

Серед переваг тайм-менеджменту на робочому місці – поліпшення якості вашої роботи. Це стає можливим за рахунок того, що ви нічого не робите в останній момент в умовах дефіциту часу. Отже, маєте змогу виконати задачу добре, а потім ще й перевірити те, що виконали.

Щодо прийняття рішень, то воно теж переходить на новий рівень. Коли ви керуєте своїм часом, то можете виділити проміжок для аналізу інформації, розуміння суті проблеми і роздумів над шляхами вирішення. Окрім того, з тайм-менеджментом рівні втоми і стресу стають нижче. А рішення, прийняті у стані рівноваги, зазвичай ведуть до кращих результатів, ніж ті, що виникли у змученої людини.

Управління часом допомагає зрозуміти, коли і що знаходиться в зоні вашої відповідальності. Тобто сказати собі «над цією задачею можна подумати завтра» не вийде. Тайм-менеджмент дозволяє вам розуміти свої навантаження, керувати ними і зволікати в рази менше, ніж до цього. Тобто тайм-менеджмент призводить до зменшення прокрастинації.

Коли ви розумієте цінність часу і вмієте ним керувати, то встигаєте і працювати, і відпочивати, і вирішувати інші важливі справи. Таким чином якість вашого життя стає вище, ви обираєте, чим і коли будете займатися, а не намагаєтеся встигнути хоч щось, не думаючи про якість. Наприклад, ви знаєте, що вчасно виконаєте всі робочі задачі, знайдете час для вибору місця для відпустки і готелю, який відповідає всім вашим вимогам, обирете квитки за вигідною вартістю і цілком спокійно поїдете у визначений час. Так зростає кількість приємних емоцій і рівень задоволеності собою.

10.2. Цикли тайм-менеджменту.

Поняття циклів розглядаються як регулярні та повторюванні етапи у плануванні та виконанні завдань. Цикли допомагають систематизувати роботу та забезпечити баланс між різними аспектами життя. У тайм-менеджменті розрізняють наступні цикли:

✓ добові цикли (24 години): принципи розподілу часу протягом дня (наприклад, методика «ранкової рутини» чи «гнучкого графіку»);

✓ тижневі цикли: планування завдань на основі тижневого календаря, включаючи огляд і рефлексію;

✓ місячні та кварталні цикли: встановлення середньострокових цілей і перегляд досягнень;

✓ сезонні та річні цикли: велике планування, стратегічні цілі та підбиття підсумків року.

До найпопулярніших методик управління циклами відносять наступні:

✓ метод «90 на 30» – полягає в тому, що вам потрібно виділити півтори години на роботу та пів години на відпочинок. Під час відпочинку ви дасте мозку охолонути і налаштуватися на наступні півтори години продуктивності. Учені вже довели, що наш мозок не може бути зосередженим понад 90 хвилин. Він починає відволікатися на дрібниці, тож ефективність вашої роботи знизиться. Саме тому між підходами слід трохи відпочити задля досягнення високих результатів;

✓ матриця Ейзенхауера – полягає у правильному розставленні пріоритетів. Ми часто стикаємося з тим, що не можемо вирішити, з чого почати, яке завдання робити передусім. У такому разі необхідно скористатися матрицею Ейзенхауера, яка має чотири квадрати: 1. Важливо-терміново – зробити. 2. Важливо-не терміново – запланувати. 3. Неважливо-терміново – делегувати. 4. Неважливо-не терміново – видалити;

✓ метод «52 на 17» абсолютно аналогічний методу «90 на 30». Вам потрібно виділити 52 хвилини на продуктивну роботу та 17 хвилин на відпочинок. Перед початком варто розставити пріоритети, щоб витратити більше сил на важливе і термінове, коли голова свіжа й не забита попередніми справами. Цей спосіб підійде тим, кому важко бути зосередженим тривалий час. Дуже важливо під час відпочинку не сидіти в соціальних мережах, бо вони також несуть інформаційне навантаження та змушують мозок працювати. Поставте таймер на 17 хвилин і нічого не робіть;

✓ метод «хоча б п хвилин» – ідеально підходить любителям відкладати на потім. Суть методу в тому, що перед початком завдання, яке зовсім не хочете робити, слід виділити будь-яку кількість хвилин на виконання. Наприклад, 10 хвилин виділяєте на завдання, у процесі мозок губиться в часі і ви витрачаєте більше, ніж 10 хвилин. Метод чудово підійде для більш дрібних завдань, які не потребують восьмигодинного робочого дня;

✓ метод поїдання «жаби» – концепція методу досить ефективна. У більшості випадків ми ділимо завдання на ті, що нам не надто складно робити, і ті, що дуже ліньки. «Жаба» – саме другий тип завдань. Вам слід виконати спочатку завдання, яке найбільше не хочеться, а потім інші. Таким чином ви скеруєте всі свої сили на те, що важко, і решта завдання видадуться вам легкими.

✓ дедлайн – термін виконання завдання. Ставте собі дедлайни, тому що саме вони стимулюють працювати швидше. Дослідники стверджують, що навіть встановлені терміни здачі сприяють виконанню справ. На жаль, вони працюють гірше, ніж дедлайни, встановлені кимось: начальником, куратором, родичем. Щоб імплементувати самовстановлені дедлайни, вам потрібна гарна самоорганізація.

Перевагами циклів тайм-менеджменту є підвищення продуктивності та ефективності; зменшення стресу завдяки передбачуваності; поліпшення балансу між роботою та особистим життям.

10.3. Ключові принципи успішного тайм-менеджменту.

Ефективний тайм – менеджмент має на увазі ретельно продумане планування кожного дня, яке треба складати на передодні ввечері. Саме планування, якщо, звичайно, його дотримуватися, дозволить заощадити багато часу. План краще записувати на листку паперу, а потім, у міру виконання того чи іншого пункту, викреслювати його і, за необхідності, додавати новий.

Згідно з принципами тайм – менеджменту, всі справи в плані бажано розділити на три групи. Перша з них включає першорядні справи і передбачувані проблеми, які можуть виникнути. Проблем, для ефективного тайм – менеджменту, потрібно визначати не більше двох. Всі ці питання, незалежно від того, які почуття вони викликають, треба вирішувати неодмінно саме в той день, на який вони заплановані.

Друга група плану складається з важливих питань, але які не потребують негайно виконання. Їх можна виконати, якщо раптово вивільниться час, який був розрахований на щось інше.

Третя група плану для особистого тайм – менеджменту складається з дрібних рутинних справ. Ці дрібниці необхідно не лише враховувати при плануванні, але й якнайшвидше виконати, оскільки вони мають особливість вносити розлад у будь-яку, навіть дуже добре організовану, діяльність.

Складання таких груп особливо важливо, якщо застосовується тайм – менеджмент в організації середнього і більшого масштабу. Він допомагає визначити найбільш значущі моменти роботи всіх співробітників цієї організації, включаючи і їх керівний склад. Однак для підвищення продуктивності колективу одного складання груп буде недостатньо. Згідно з правилами тайм – менеджменту, кожна велика справа при плануванні потрібно розбити на декілька підпунктів. У цих підпунктах слід докладно розписати цілі виконання тієї чи іншої роботи, способи досягнення цілей і основні завдання цієї роботи. Потім для кожної групи справ треба визначити оптимальний час, коли вони будуть виконуватися, і приблизну тривалість виконання.

Найбільшу продуктивність від роботи можна отримати, склавши докладний і послідовний план дій. Що ж стосується успішного просування кар'єрними сходами, то для цього бажано дотримуватися *основних принципів тайм – менеджменту*, які базуються на кількох постулатах:

- ✓ уміння правильно ставити цілі;
- ✓ уміння правильно визначати життєві пріоритети;
- ✓ уміння варіювати інструментами планування;
- ✓ напрацювання необхідних звичок.

Уміння правильно ставити цілі передбачає, що ефективний тайм – менеджмент повинен бути конкретним, реальним, вимірним і кінцевим. Наприклад, якщо ми просто маємо намір вивчити якусь іноземну мову, – це не мета. А от якщо ми хочемо вивчити його до певного рівня до якогось терміну, – це вже мета.

Уміння правильно визначати життєві пріоритети полягає в нашій здатності обрати з безлічі цілей найбільш вагомую і важливу на даний момент. Причому важливу по відношенню до власної персони. Адже нерідко ми віддаємо перевагу суспільним або сімейним цілям на шкоду власним бажанням,

а це, в підсумку, може призвести до накопичення втоми. І тоді про ефективність роботи доведеться забути. Тому, якщо нам необхідно відпочити, пріоритетною буде мета відпочинку.

З *напрацюванням необхідних звичок* все просто. Стабільність повторення правил тайм – менеджменту день у день сприяє *напрацюванню навичок*, які, в свою чергу, підвищують плідність праці. Що, в цілому, і є значним кроком вперед, ідея якого лежить в основі сутності тайм – менеджменту.

Що стосується *вміння варіювати інструментами планування*, то на цьому варто зупинитися детальніше:

✓ для успішності у всіх видах нашої діяльності доцільно буде завести щоденник, відповідний нашим вимогам та звичкам. Щоденник може бути як електронним, так і паперовим, у нього необхідно вносити зміни у розпорядок дня. У щоденнику потрібно буде контролювати виконання тих завдань, які були поставлені на той чи інший день;

✓ для правильного планування слід описати свою життєву концепцію на папері. Рівень ефективності тайм – менеджменту багато в чому залежить від створення списку довгострокових цілей, тримати які в голові безглуздо. Лише записані, цілі, немов матеріалізуючись, починають реально існувати. Те ж саме відноситься і до короткострокових цілей. Всі вони неодмінно повинні мати точні терміни досягнення. В іншому випадку мета вийде розмитою, і план її виконання буде працювати слабо. Записуючи свої цілі, обов'язково враховуємо при цьому і ті, які стосуються нашого здоров'я, відпочинку і розваг;

✓ для особистого тайм – менеджменту, щоденний план складаємо напередодні ввечері. Саме в цей час найбільш чітко представляється картина майбутнього дня і всі його головні завдання. Завдяки таким фактам, ми можемо правильно розподілити черговість вирішення завдань, що виникли і встановити їх пріоритетність і терміновість. За ніч наша свідомість засвоїть складений ввечері план, і на наступний день всі дії будуть відбуватися майже автоматично, без особливої напруги;

✓ плануючи свої дії, пам'ятаємо про глобальні цілі – це допоможе правильно ранжувати щоденні цілі і швидше, таким чином, просуватися до досягнення глобальних;

✓ складаючи план, враховуємо біологічні цикли, що викликають підйом і спад нашої активності. Кожна людина, уважно простеживши за власним станом протягом дня, може визначити, в який час доби він максимально працездатний. Саме на цей час і має припадати найбільше трудове навантаження. В іншому випадку віддача від нашої діяльності різко знизиться, і виною тому буде біологічний цикл спаду активності;

✓ основою тайм – менеджменту є принцип делегування обов'язків, який теж необхідно враховувати під час планування. Наші сили, можливості і час не безмежні, а це означає, що не слід звалювати на себе непосильну ношу, намагаючись зробити якомога більше. Тому знаходимо тих, кому можна передоручити частину справ, проконтролювавши потім їх виконання. Така передача частки своєї роботи іншій людині є дуже потужним інструментом для підвищення власної продуктивності;

✓ складений на день план, по мірі його виконання, треба аналізувати, викреслюючи втіленні в життя пункти. Робити це слід неупереджено, тверезо оцінюючи результат цього перетворення в життя. Такі дії допоможуть визначитися з подальшими цілями та сформуванню правильного уявлення про ситуацію.

Дотримуючись цих правил, ми отримуємо реальний шанс швидкого просування кар'єрними сходинками і можливість повноцінного відпочинку після якісно виконаної роботи. Для більшої ж плідності нашої діяльності необхідно дотримуватись деяких порад вже досвідчених в області тайм – менеджменту людей. Полягають вони в наступному.

По-перше, займаючись якоюсь справою, бажано повністю на ній концентруватися і не відволікатися на якісь інші дії: довгі розмови по телефону, спілкування з колегами, тривале чаювання тощо. Результатом подібного розсіювання уваги стануть тривалі на весь день елементарні справи. Тому вчимося говорити категоричне: «Мені ніколи!» у відповідь на чийсь прохання допомогти чи прагнення поговорити про дрібниці.

По-друге, виконуючи серйозну роботу, зберігаємо спокій. Поспіх і нетерплячість призводить до нервозності і метушні, а це забирає багато часу, яке просто проходить даремно. Щоб така ситуація не виникла, контролюємо себе, блокуючи різні подразники і відсуваючи їх обдумування на потім.

І, нарешті, по – третє, завершивши якусь складну справу, заохочуємо себе, – святкуємо цю подію, купуємо якісь бажані і приємні дрібнички, йдемо в дорогий ресторан тощо. Одним словом, дозволяємо собі робити те, що принесе максимум позитивних емоцій. Таке заохочення, – відмінний стимул для нарощування ефективності роботи й її оперативності.

Технологія тайм – менеджменту, – чудова допомога на шляху до успіху практично у всіх сферах нашого життя. І, якщо ми всією душею бажаємо цього успіху, починаємо планувати.

10.4. Впровадження тайм-менеджмент у власне життя.

Надважливим навчитися планувати власні дії, це можливо, навіть, якщо ви звикли працювати без чіткого плану і максимум, на який спиралися, це список задач у нотатнику. Головне – зізнатися собі, що настав час змін і тепер ви будете приділяти увагу управлінню робочим часом.

Також важливо зрозуміти, що задачі відтепер доведеться розставляти за пріоритетністю, а робочий графік доведеться переглянути. Також варто дотримуватися наступних порад:

✓ *Ставте перед собою макроцілі*, але розумійте, що до них ведуть мікрокроки. Іноді ми запалюємося якоюсь ідеєю, хочемо швидко втілити її в життя й отримати від цього миттєве задоволення. Та на певному етапі натхнення зникає і приходить розуміння, що швидкого результату не буде. Щоб цього не сталося, одразу розділіть велику ціль на невеликі задачі та розпишіть, скільки часу це займе.

✓ *Перестаньте уявляти*, як проходить ваш робочий день, а почніть фіксувати, як це відбувається насправді. Багато хто стикається з тим, що ніби

провів весь день за роботою, але хоча б якогось вимірюваного результату немає. Виходить, що вам лише здавалося, що ви працюєте. Так, можна сказати, що ви передивлялися матеріали у пошуках натхнення. Але коли так відбувається день за днем, щось йде не так. Тому фіксуйте, що саме і для чого ви робили протягом дня. Так ви будете не уявляти, що працювали, а точно знати, що саме робили.

✓ *Навчіться себе пробачати.* Заздалегідь прийміть, що на шляху до ефективного тайм-менеджменту ви будете помилятися. Просто фіксуйте ці помилки і варіанти їх виправлення.

Для кращого управління часом на роботі слід спрямовувати свою діяльність за наступними напрямками:

✓ *плануйте:* якщо у вас немає плану на конкретний проміжок часу, є велика ймовірність того, що про значну частину своїх робочих задач ви просто забули або забудете. Тому варто планувати, що потрібно зробити, наприклад, протягом місяця. План може мати вигляд простого списку справ;

✓ *створіть розклад:* коли у вас є план, це добре. Але вірогідно, що справи, які вам не хочеться робити, будуть залишатися поза увагою і в кінці одного місяця стане ясно, що вони переносяться на наступний. Позбавитися цього допоможе розклад. Потрібно чітко вказати, які справи заплановані на день, а також години, які для них виділені. Наприклад, ви будете знати, що кожного вівторка готуєте звіт за тиждень з дев'ятої до 11 ранку, а кожної п'ятниці з 13 до 14 години збираєте референси для майбутніх дописів у соцмережі. Час на відпочинок теж краще вносити в розклад;

✓ *розставте пріоритети* і за можливості делегуйте другорядні задачі: визначте, які задачі головні з точки зору досягнення стратегічних цілей. Внесіть їх у розклад. Все інше вибудовуйте навколо головних задач. Якщо є речі, які може зробити хтось інший, передайте їх цьому співробітнику, а свій час використовуйте на те, що найкраще можете зробити лише ви;

✓ *золота година:* дізнайтеся, які години для вас найпродуктивніші. Аналізуйте свій робочий день і відмічайте, у який час ваш мозок працює найкраще. Для когось золота година починається зранку, для когось – ввечері. Зафіксуйте це і працюйте у продуктивні години над складними і важливими задачами. Те, що не потребує зосередження і креативу, можна виконати у будь-який час, наприклад, відповісти на електронні листи;

✓ *позбавтеся факторів, які відволікають:* ми часто боїмося пропустити щось важливе у новинах, месенджерах або соцмережах, тому часто відволікаємося на них. Після такого, на перший погляд короткого перемикання, налаштуватися на роботу складно. А хтось взагалі може поринути у споживання контенту і не помітити, як промайнув час. Тому гарним рішенням може стати блокування таких ресурсів на робочому комп'ютері;

✓ *поясніть оточуючим, коли вас не варто турбувати:* коли ви тільки починаєте застосовувати тайм-менеджмент для роботи, краще сказати про це колегам та близьким і пояснити, що є години, коли ви дуже напружено працюєте і не можете дозволити собі відволіктися навіть на хвилину;

✓ *відмовтеся від багатозадачності:* дослідження вчених Стенфорду показали, що постійна робота з кількома задачами паралельно призводить до

погіршення довготривалої і короткотривалої пам'яті. Тобто з часом вам буде все складніше зосередитися навіть на одній справі. Тому виконуйте задачі послідовно і порушуйте це правило лише у вигляді виключення;

✓ *плануйте перерви* (обов'язково!): після періоду напруженої роботи варто перепочити. Але потрібно обрати правильний варіант перерви. Якщо ви працюєте за комп'ютером, відійдіть від нього, вийдіть на вулицю і подихайте свіжим повітрям. Дослідження психологів говорять, що такий варіант найбільш корисний. Окрім того, після перерв рівень уваги покращується і ви можете працювати ефективніше;

✓ *прийміть той факт, що у вас є обмеження*: не думайте, що ви надлюдина. Абсолютно нормально відпочивати після виконання складної задачі, а також іноді робити прості рутинні задачі. Якщо намагатися весь час працювати на максимумі своїх можливостей, організм виснажується, що може призвести до погіршення стану здоров'я або вигорання;

✓ *змінить спосіб комунікації з колегами*: залишатися весь час на зв'язку складно, а іноді і непотрібно. Тому можна відпрацювати алгоритм спілкування з колегами. Наприклад, всі питання, які не вимагають негайної відповіді, надсилаються у пошту. У чати пишеться лише щось термінове. Також можна сказати, що у вас є години, коли ви не доступні для комунікацій, наприклад, у неробочі години і під час праці над важливими задачами;

✓ *контролюйте ресурси*: ви повинні розуміти, скільки часу загалом можете працювати ви самі і ваша команда. Також ви маєте знати, скільки годин вимагає та чи інша задача. Коли ці показники під контролем, ви можете керувати часом команди та своїм власним.

10.5. Сутність бізнес-планування.

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проєкту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення й отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності й ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних у часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту (угоди).

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

✓ підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

✓ розробка бізнес-плану;

✓ презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей власного бізнесу в загалі і бізнес-плану зокрема. Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні

цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є: обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку підприємства; розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку; визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів; підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план:

По-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу.

При виникненні будь-яких труднощів суб'єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації. При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

10.6. Основні показники бізнес-планування.

Питання основних показників бізнес-планування охоплює ключові аспекти, які використовуються для оцінки життєздатності, ефективності та перспектив бізнесу / підприємства. Основні показники дають змогу оцінити: економічну ефективність проекту; фінансову стійкість підприємства / установи; привабливість для інвесторів. У цьому контексті важливо розглянути наступні показники:

Фінансові показники:

а) Показники прибутковості: EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization): показник операційного прибутку. Чистий прибуток: Фінансовий результат після вирахування всіх витрат і податків. Рентабельність (ROI, ROS): ROI (Return on Investment) – прибутковість інвестицій. ROS (Return on Sales) – прибуток від реалізації.

б) Показники фінансової стійкості: ліквідність (Current Ratio, Quick Ratio): здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт боргового навантаження (Debt-to-Equity): Співвідношення між позиковими та власними коштами.

в) Показники ефективності: оборотність активів (як швидко компанія генерує дохід на основі своїх активів). Точка беззбитковості: обсяг продажів, при якому витрати дорівнюють доходам.

Операційні показники:

Продуктивність: вимірювання результативності працівників чи процесів.

Час виконання замовлення (Lead Time): час від отримання замовлення до його виконання.

Витрати на одиницю продукції: Собівартість одного продукту або послуги.

Маркетингові показники:

Частка ринку (Market Share): доля компанії в загальному ринку.

CAC (Customer Acquisition Cost): вартість залучення одного клієнта.

LTV (Customer Lifetime Value): загальна цінність клієнта для компанії протягом періоду співпраці.

ROMI (Return on Marketing Investment): ефективність маркетингових вкладень.

Стратегічні показники:

Ключові показники ефективності (KPI): наприклад, кількість нових клієнтів, темпи росту продажів.

SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін бізнесу, можливостей та ризиків.

Соціальні та екологічні показники:

ESG (Environmental, Social, and Governance): дотримання стандартів сталого розвитку.

Внесок у соціальні проекти: залучення компанії до соціально важливих ініціатив.

Ці показники допомагають оцінювати поточний стан бізнесу, прогнозувати розвиток і приймати стратегічні рішення. Для максимально ефективного планування та впровадження бізнес-плану необхідно постійно працювати з показниками, а саме: регулярно аналізувати і моніторити діяльність підприємства / установи; використовувати програмне забезпечення для збору та обробки даних; встановлювати SMART-цілей для кожного показника.

10.7. Питання для самоперевірки

1. Розкрийте дефініцію «Тайм – менеджмент» та його сутність.
2. Визначте цикли тайм – менеджменту.
3. Розкрийте найпопулярніші методики управління циклами тайм – менеджменту.
4. Схарактеризуйте основні принципи тайм – менеджменту.
5. Яких порад варто дотримуватися під час впровадження тайм – менеджменту у власне життя?
6. Означте бізнес планування та його сутність.
7. Які етапи включає бізнес планування?
8. Назвіть основні показники бізнес планування.
9. Надайте характеристику фінансовим та операційним показникам.

10.8 Завдання для самостійного опрацювання.

- ✓ Схарактеризуйте свій робочий день і його планування.
- ✓ Створіть власний бізнес-план.

ГЛОСАРІЙ

Авторитет – визнання компетентності та впливу керівника.

Академічні дебати – формат дискусії, де сторони аргументують свої позиції.

Бізнес-план – документ, що описує стратегію та тактику реалізації бізнесу.

Взаємовигідність – принцип, за яким обидві сторони отримують вигоду від співпраці.

Візуалізація – використання графіків, слайдів, зображень для підсилення повідомлення.

Дедлайн – кінцевий термін виконання завдання.

Довіра – ключова складова ефективної взаємодії.

Емпатія – здатність розуміти емоційний стан інших людей та співпереживати їм.

Ефективність – співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами.

Кар’єрна компетентність – здатність ефективно планувати та реалізовувати кар’єрний розвиток.

Керівництво – процес організації роботи команди для досягнення цілей.

Команда – група людей, об’єднана спільною метою.

Комунікативні навички – вміння ефективно передавати інформацію та розуміти інших.

Конфлікт – зіткнення інтересів, поглядів або цінностей сторін.

Координація – узгодження дій між членами команди.

Лідерство – здатність надихати та спрямовувати людей на досягнення спільних цілей.

Матеріальна мотивація – стимулювання через фінансові заохочення.

Менторство – форма професійної підтримки, де досвідчений спеціаліст допомагає новачкові.

Мотивація – внутрішній чи зовнішній стимул до виконання дій.

Нематеріальна мотивація – стимулювання через визнання, похвалу, кар’єрні можливості.

Ораторське мистецтво – вміння ефективно говорити публічно.

Партнерство – співпраця між двома чи більше сторонами для досягнення спільних цілей.

Переговори – процес узгодження позицій та інтересів сторін.

Потреби – базові чи професійні вимоги, які людина прагне задовольнити.

Презентація – спосіб передачі інформації аудиторії через вербальні та візуальні засоби.

Пріоритизація – визначення важливих завдань і концентрація на них.

Професійна компетентність – набір знань, умінь і навичок, необхідних для успішного виконання професійних обов’язків.

Професійний розвиток – процес постійного вдосконалення професійних знань і навичок.

Ролі в команді – функціональні обов'язки членів команди.

Самоконтроль – здатність контролювати свої емоції та поведінку.

Самоменеджмент – здатність організувати свою діяльність, час і ресурси для досягнення цілей.

Самопрезентація – демонстрація власних досягнень, якостей та професійних здібностей.

Синергія – ефект, коли співпраця дає кращий результат, ніж індивідуальні зусилля.

Соціальна адаптація – процес пристосування особистості до нових соціальних умов.

Соціально-психологічна компетентність – здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, враховуючи їхні емоційні, поведінкові та соціальні характеристики.

Тайм-менеджмент – процес ефективного планування та розподілу часу.

Техніки переговорів – методи досягнення домовленостей між сторонами.

Цілепокладання – визначення конкретних і досяжних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
2. Вдовічена О. Г., Гнатюк М. О., Вдовічен Д. А. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип. III (87). Економічні науки. С.85-96.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»), Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
4. Гамалія В.М. Технології Soft Skills: Курс лекцій для студентів всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання. К.: ДУІТ, 2023. 112 с.
5. Дороніна М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. Економіка і управління. 2016. № 4. С. 7-12.
6. Дубова Н., Філімонова І. Development of Critical Thinking in Future Specialists of Professional Education in the Field of Food Technologies. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2024. № 1(29). С. 108–115. DOI: [10.31499/2307-4914.1\(29\).2024.305103](https://doi.org/10.31499/2307-4914.1(29).2024.305103)
7. Етика ділових відносин: навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
8. Ефективна реакція на критику – поради та стратегії. URL: <https://lnk.ua/mgeqw6RN5>
9. Зеленська Л. (2021) Формування у майбутніх учителів навичок Soft Skills у процесі викладання навчальної дисципліни «Коучингові технології в освіті». Теорія і практика управління соціальними системами, № 4. С. 59-68 DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2021.4.06>
10. Інтерактивні методи формування Soft Skills майбутніх фахівців. URL: <http://surl.li/kzdcny>
11. Кандибей Н. Як зберегти концентрацію уваги та здатність до навчання при емоційних навантаженнях. URL: <https://lnk.ua/djVWWxbVk>
12. Концентрація уваги. URL: <https://lnk.ua/jY4QWj2V9>
13. Конфлікт: причини виникнення, особливості управління. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13424/>
14. Коханюк О. М. Структура професійної компетентності педагога. URL: <http://surl.li/lrwilv>
15. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Проник І. С. Керівництво організацією: навч. посіб. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 244 с.
16. Лекція 3. Види конфліктів та причини їх виникнення. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/LEKTSIYA-3.pdf>

17. Літинська В. А. Особливості управління кар'єрою персоналу на підприємстві Features of Staff Career Management at the Enterprise. Інфраструктура ринку <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-47>
18. Лозова А. Створення плану особистого розвитку (PDP). URL: <https://pg-group.online/stvorennya-planu-osobystogo-rozvytku-pdp/>
19. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. Кам'янець Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
20. Менеджмент: навчальний посібник. Постійне посилання зібрання <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/27130>
21. Мотивація. Психологер. URL: <https://psychologer.com.ua/motyvatsiia/>
22. Невмержицька М. В. Формування конкурентоспроможності особистості у процесі соціально-педагогічної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2015. 271 с.
23. Основні аспекти формування навичок soft skills у конкурентоспроможного робітника ХХІ ст. в умовах воєнного стану. Матеріали циклу науково-методичних вебінарів та педагогічних читань учасників педагогічного експерименту регіонального рівня з теми «Формування м'яких навичок (soft skills) майбутніх кваліфікованих робітників в освітньому середовищі закладу професійної (професійнотехнічної) освіти». URL: <https://lnk.ua/AQV0B754g>
24. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. URL: <https://lnk.ua/WaV7bx9e1>
25. Павелків, К. М. Формування рефлексивної культури у процесі професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів-філологів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04, Рівнен. держ. гуманіт. ун-т., Рівне, 2011. 224 с.
26. Плачинда Т. С. Вища школа та науково-педагогічна діяльність (для здобувачів вищої освіти доктора філософії зі спеціальності 275 – Транспортні технології (спеціалізація 275.00 Авіаційний транспорт). курс лекцій / автор-упорядник Плачинда Т.С. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. 188с.
27. Плачинда Т.С. Професійна освіта: навчально-методичний посібник. Курс лекцій. Кропивницький ЛА НАУ, 2019. 112 с.
28. Плачинда Т.С. Професійний розвиток викладача (для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 015 Професійна освіта): курс лекцій / автор-упорядник Плачинда Т.С. Кроп. «Поліум», 2023. 198.с.
29. Портфоліо педагога та методика його розробки. URL: <http://surl.li/xijdgl>
30. Прищак М. Д., Лесько О. Й., Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 141 с.
31. Психологія КК. Підходи до забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі. URL: <https://lnk.ua/x5V1BbZNd>

32. Психологія управління в організації. URL: <https://lnk.ua/bMenxWLNg>
33. Психологія мотивації – знаходження внутрішньої сили досягати цілей. URL: <http://surl.li/ouhals>
34. Створення плану особистого розвитку (PDP). URL: <https://surl.cc/ewgoyw>
35. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану. URL: <https://buklib.net/books/29678/>
36. Тайм-менеджмент: що таке тайм-менеджмент та його важливість під час роботи. URL: <https://surl.li/ndvabc>
37. Технологія формування «м'яких» навичок (soft skills) у закладах професійної освіти». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CDP3L0E146I>
38. Федоренко Н. І. Сучасні технології формування «soft skills» у студентів ОПІ «соціальні та медіа- комунікації». URL: <http://surl.li/ngtchk>
39. Формування і розвиток соціально-психологічних знань. URL: <https://studfile.net/preview/5006639/page:7/>
40. Шиба А.В. Сутність і структура поняття «професійна компетентність». URL: <https://journal.kdpu.edu.ua/ped/article/view/3445>
41. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
42. Ячменик М., Корнус О., Браславська О., Рожі І. (2022) Особливості формування «Soft Skills» у здобувачів вищої освіти в умовах педагогічного закладу вищої освіти. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Вип. 2. С. 16-22 DOI: [10.31499/2307-4906.2.2022.262819](https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2022.262819)
43. «Soft skills – невід’ємні аспекти розвитку та формування конкурентоспроможності сучасних студентів». Матеріали науково-практичного семінару. 2022. 53 с.
44. Hard Skills та Soft Skills: як розвинути важливі навички для влаштування на роботу. URL: <https://sallo.li/a07B7f6>
45. Soft skills – невід’ємні аспекти розвитку та формування конкурентоспроможності сучасних студентів: матеріали науково-практичного семінару (Умань, 11 травня 2023 р.) / [ред. кол.: Сафін О. Д. та ін.]. Умань, 2023. 58 с.
46. Soft Skills: чому ці навички такі важливі сьогодні. URL: <https://sallo.li/F2E566f>

ДОДАТКИ

*Визначення рівня сформованості професійної рефлексії
(за Е. Е. Рукавішниковою)*

Методика має структуру особистого опитувальника, складається з 34 запитань, на які потрібно відповісти «так» чи «ні». Відповіді «так» у реєстраційному бланку позначають знаком «+», а «ні» – знаком «-».

Інструкція. Для більш глибокого пізнання себе Вам запропоновано відповісти на низку запитань. Відповідаючи на них, позначайте в реєстраційному бланку свою згоду знаком «+», а незгоду – знаком «-».

Опитувальник

1. Чи траплялися у Вас випадки, коли аналіз Вашого вчинку призводив до примирення Вас із Вашими близькими?
2. Чи змінювалися Ваші духовні цінності після того, як Ви, проаналізувавши свої недоліки, вирішували змінити їх?
3. Чи часто Ви вдаєтеся до аналізу своєї поведінки в конфліктних ситуаціях?
4. Чи часто буває так, що Ваша поведінка в конфліктній ситуації залежить від емоційного стану?
5. Чи ставите Ви себе подумки на місце якоїсь незнайомої Вам неуспішної людини?
6. Чи аналізуєте Ви причини своїх невдач?
7. Чи довго Ви згадуєте зустріч із неуспішною людиною?
8. Чи намагаєтеся Ви аналізувати свою поведінку, якщо у Вас довгий час не виникало проблемних ситуацій?
9. Як Ви вважаєте, це пов'язане з особистісною потребою розібратися в собі?
10. Ви аналізуєте свою поведінку, щоб порівняти себе з іншими?
11. Чи були у Вас випадки, коли аналіз ситуації призводив до зміни рішень, ухвалених Вами раніше, зміни позиції або до переосмислення самого себе?
12. Чи часто Ви усвідомлюєте причини власних вчинків?
13. Чи часто Ви аналізуєте поведінку оточення, уникаючи осмислення своїх вчинків?
14. Чи намагаєтеся Ви з'ясувати причини своєї поведінки?
15. Чи вважаєте Ви однозначною й беззаперечною для себе думку людини, компетентної з проблеми, що Вас цікавить?
16. Чи намагаєтеся Ви аналізувати думки авторитетних людей?
17. Чи підлягає, на Вашу думку, критичному аналізу позиція авторитетної людини, групи?
18. Чи протиставляєте Ви думці авторитетної людини свої добре обдумані аргументи «проти»?

19. Чи збігається, як правило, Ваше бачення стосовно якоїсь проблеми з думкою авторитетної людини в цій галузі?

20. Чи намагаєтеся Ви знайти причину нерозв'язаних життєвих протиріч, що стосуються Вас?

21. Чи буває так, що Ви критикуєте людські цінності, утверджені в суспільстві?

22. Чи часто громадська думка спроможна продиктувати Вам певний спосіб думок?

23. Чи вважаєте Ви, що вміння аналізувати Вами власну поведінку завжди призводить до ухвалення єдино правильного рішення?

24. Чи намагаєтеся Ви аналізувати свою або чужу поведінку, якщо розумієте, що це може призвести до появи негативних емоцій, неприємних для Вас?

25. Чи замислюєтеся Ви про поведінку сторонніх вам людей, порівнюючи їх із собою?

26. Чи пробуєте Ви обстоювати позицію сторонньої Вам людини в конфліктній ситуації, намагаючись зіставити її з власною?

27. Чи вели Ви коли-небудь щоденники, куди записували свої думки, переживання?

28. Ви оцінюєте свою поведінку, аналізуючи свої невдачі?

29. Чи схильні Ви, аналізуючи свої невдачі, вважати, що в усьому винен безлад соціального життя?

30. Чи властиве аналізу Вашої поведінки більшою мірою емоційне оцінювання?

31. Чи наявна в аналізі власної поведінки більшою мірою чітка словесна логіка?

32. Чи часто суспільство спроможне нав'язати Вам певну манеру поведінки?

33. Чи вважаєте Ви обов'язковим для себе дотримуватися всіх рекомендацій моди, певного стилю одягу тощо?

34. Чи часто буває так, що, проаналізувавши свою поведінку, Ви змінюєте свій стиль спілкування з людьми?

Оброблення результатів

Для визначення рівня розвитку професійної рефлексії необхідно зіставити результати, отримані в ході проведення методики, із ключем для її оброблення. За кожну відповідь, що збігається з ключем, респондент отримує 1 бал, якщо не збігається – 0 балів. Одержані бали підсумовують.

1	+	6	+	11	+	16	+	21	+	26	+	31	+
2	+	7	+	12	+	17	+	22	-	27	+	32	-
3	+	8	+	13	-	18	+	23	+	28	+	33	-
4	-	9	+	14	+	19	-	24	+	29	-	34	+
5	+	10	-	15	-	20	+	25	+	30	-		

0 – 11 балів – низький рівень розвитку професійної рефлексії.

12 – 22 бали – середній рівень професійної рефлексії.

23 – 34 бали – високий рівень професійної рефлексії.

*Тест «Наскільки добре Ви виконуєте свою роботу?»
(за Є. І. Роговим)*

Інструкція. Вам належить дати відповіді на кілька тверджень методики. У бланку відповідей навпроти номера твердження поставте, будь ласка, букву, що відповідає варіантові Вашої відповіді:

- а – майже ніколи;
- б – іноді;
- в – часто;
- г – майже завжди.

Не думайте довго над відповідями. Пам'ятайте, що правильних або неправильних відповідей у цьому випадку бути не може. Перше, що спало на думку, і є правильним.

1. Перед кожним робочим днем я резервую час для підготовчої роботи, планування.
2. Я передоручаю все, що може бути делеговане.
3. Я письмово фіксую завдання й мету, зазначаючи терміни виконання.
4. Кожен офіційний документ я намагаюся опрацювати за один раз та остаточно.
5. Кожен день я складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю насамперед.
6. Свій робочий день я за змоги намагаюся звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і нарад, що несподівано організують.
7. Своє денне навантаження я намагаюся розподілити відповідно до графіка власної працездатності.
8. У моєму плані часу є «вікна», що дають змогу реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюся спрямувати свою активність так, щоб передовсім концентруватися на небагатьох життєво важливих проблемах.
10. Я вмію говорити «ні», коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

Оброблення результатів. Відповіді оцінюють так: а – 0 балів; б – 1 бал; в – 3 бали; г – 4 бали.

Далі необхідно підсумувати всі набрані бали. Отриманий результат порівнюють із нормативними показниками.

0 – 15 балів – Ви не плануєте свій час і перебуваєте під впливом зовнішніх обставин; деяких цілей Ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів та дотримуєтеся його.

16 – 20 балів – Ви намагаєтеся оволодіти своїм часом, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх.

21 – 25 балів – у Вас гарний самоменеджмент.

26 – 30 балів – Ви можете слугувати зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально розподіляти свій час. Дозвольте оточенню долучитися до Вашого досвіду.

Починайте покращення з самого себе. Буде більш просто, реалістично й успішно, якщо ви не переконуватиме інших у перевагах Ваших способів і методів, а станете працювати значно краще та результативніше.

*Тест «Мотивація професійної діяльності»
(за К. Замфір у модифікації А. О. Реана)*

Інструкція. Прочитайте зазначені нижче мотиви професійної діяльності та оцініть їхню значущість за п'ятибальною шкалою.

Мотиви професійної діяльності	Дуже несуттєвою мірою	Достатньо суттєвою мірою	Не великою, але й не малою мірою	Досить великою мірою	Дуже великою мірою
1. Грошовий заробіток.	1	2	3	4	5
2. Прагнення до кар'єрного зростання.	1	2	3	4	5
3. Прагнення уникнути критики з боку керівників і колег.	1	2	3	4	5
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей.	1	2	3	4	5
5. Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших.	1	2	3	4	5
6. Задоволення від процесу й результату праці.	1	2	3	4	5
7. Можливість найповнішої самореалізації саме в цій діяльності.	1	2	3	4	5

Оброблення результатів. Підраховують показники внутрішньої мотивації (**ВМ**), зовнішньої позитивної мотивації (**ВПМ**) і зовнішньої негативної мотивації (**ВНМ**):

$$\mathbf{ВМ} = (\text{оцінювання п. 6} + \text{оцінювання п. 7}) / 2.$$

$$\mathbf{ВПМ} = (\text{оцінювання п. 1} + \text{оцінювання п. 2} + \text{оцінювання п. 5}) / 3.$$

$$\mathbf{ВНМ} = (\text{оцінювання п. 3} + \text{оцінювання п. 4}) / 2.$$

Показником вираження кожного типу мотивації буде цифра від 1 до 5 (можливо, і дробова).

На підставі отриманих результатів описують мотиваційний комплекс особистості, що являє собою тип співвідношення трьох видів мотивації: ВМ, ВПМ і ВНМ.

До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексів слід зарахувати два типи поєднань: **ВМ > ВПМ > ВНМ** і **ВМ = ВПМ > ВМ**.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип **ВНМ > ВПМ > ВМ**.

Між цими комплексами існують проміжні, із погляду їхньої ефективності, мотиваційні комплекси. Виконуючи інтерпретацію, слід зважати не тільки на тип мотиваційного комплексу, але й на те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує другий за ступенем вираження.

Наприклад, не можна вважати абсолютно однаковими два нижче подані мотиваційні комплекси:

ВМ	ВІМ	ВНМ
1	2	5
2	3	4

І перший, і другий комплекси належать до одного неоптимального типу: ВНМ > ВІМ > ВМ. Однак у першому випадку мотиваційний комплекс особистості значно негативніший, ніж у другому. У другому випадку, порівняно з першим, наявне зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної мотивації і внутрішньої мотивації.

*Оцінювання рівня комунікабельності
(за В. Ф. Ряхівським)*

Інструкція. Вашій увазі запропоновано кілька простих запитань. Відповідайте швидко, однозначно: «Так», «Ні», «Іноді».

Опитувальник.

1. У Вас має бути ординарна або ділова зустріч. Чи вибиває Вас її очікування з колії?
2. Чи викликає у Вас сум'яття й невдоволення доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на якомусь засіданні, нараді або на іншому заході?
3. Чи відкладаєте Ви візит до лікаря до останнього моменту?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не бували. Чи докладаєте Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з кимось?
6. Чи дратуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається до Вас із проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на якесь запитання)?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь важко порозумітися?
8. Чи посоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив кілька місяців тому?
9. У ресторані або в їдальні Вам подали неякісну страву. Чи промовчите Ви, лише розлючено відсунувши тарілку?
10. Опинившись один на один із незнайомою людиною, Ви не розпочнете бесіди та будете перейматися, якщо першою заговорить вона?
11. Вас дратує будь-яка довга черга, де б вона не була (у магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Ви відмовитеся від свого наміру чи станете у «хвіст» і будете нудитися в очікуванні?
12. Чи боїтеся Ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У Вас є суто індивідуальні критерії оцінювання творів літератури, мистецтва й жодних чужих думок із цього приводу Ви не сприймаєте. Це так?
14. Почувши де-небудь у кулуарах помилкове висловлювання з добре відомого Вам питання, Ви промовчите й не розпочнете суперечки?
15. Чи дратує Вас чие-небудь прохання допомогти розібратися в певному службовому питанні або в навчальній темі?
16. Чи більш охоче Ви викладаєте свою думку, позицію в письмовій формі, ніж в усній?

Оброблення результатів. Переведіть відповіді в бали: «Так» – 2 бали; «Іноді» – 1 бал; «Ні» – 0 балів. Отримані бали додають і за класифікатором визначають, до якої категорії людей належить кожен із випробовуваних.

30 – 32 бали – Ви некомунікабельні, це Ваша біда, оскільки страждаєте від цього найбільше Ви самі. Водночас і близьким людям із Вами нелегко. На Вас важко покластися в справі, яка потребує групових зусиль. Намагайтеся бути комунікабельними, контролюйте себе.

25 – 29 балів – Ви замкнуті, неговіркі, надаєте перевагу самотності, тому у Вас мало друзів. Нова робота й необхідність у нових контактах, якщо не призводять Вас до паніки, то надовго виводять із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру й буваєте незадоволені собою, але не обмежуйтеся тільки таким невдоволенням. Ви можете переламати ці особливості характеру, адже трапляється, що в разі якої-небудь сильної захопленості Ви стаєте надзвичайно комунікабельним.

19 – 24 бали – Ви певною мірою товариські, у незнайомих обставинах почуваетесь цілком упевнено. Нові проблеми Вас не лякають, проте до нових людей ставитесь насторожено. У суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях часом багато безпідставного сарказму. Ці недоліки можна скорегувати.

14 – 18 балів – у Вас нормальний рівень комунікабельності. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, достатньо терплячі в спілкуванні з іншими, урівноважено обстоюєте свою позицію. Без неприємних переживань ідете на зустріч із новими людьми. Водночас Ви не любите гучних компаній. Екстравагантні витівки й багатослівність дратують Вас.

9 – 13 балів – Ви досить товариські (іноді навіть понад міру), цікаві, говіркі, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, дратує оточення. Охоче знайомитесь з новими людьми. Любите перебувати в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоч не завжди можете їх виконати. Буваєте розлючені, але швидко заспокоюєтесь. Вам бракує посидючості, терпіння й рішучості в розв'язанні серйозних проблем. У разі бажання Ви можете себе змусити не відступати.

4 – 8 балів – Ви, мабуть, «хлопець-друзяка». Товарищі б'є з Вас ключем. Ви завжди в курсі всіх справ. Ви любите брати участь у всіх дискусіях, хоч серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень і навіть нудьгу. Охоче берете слово з питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Усюди почуваетесь «у своїй тарілці». Беретеся за будь-яку справу, проте не завжди можете успішно довести її до кінця. Через це керівники й колеги ставляться до Вас із деяким побоюванням і сумнівами. Задумайтеся над цими фактами.

3 бали й менше – Ваш рівень комунікабельності має болісний характер. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь в справи, які зовсім не стосуються Вас. Беретеся аналізувати проблеми, у яких абсолютно не компетентні. Свідомо чи несвідомо Ви часто стаєте причиною різних конфліктів у Вашому оточенні. Ви – запальна, образлива людина, нерідко необ'єктивна. Серйозна робота не для Вас. На роботі, удома – усюди людям важко з Вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером! Насамперед виховуйте в собі терпимість та стриманість, шанобливо ставтеся до людей, нарешті, подумайте про своє здоров'я – такий стиль життя не проходить безслідно.

*Тест «Який Ви співрозмовник?»
(за Є. І. Роговим)*

Інструкція. Зазначте ситуації, які Вам не подобаються, дратують Вас під час бесіди з будь-якою людиною – товаришем, колегою, безпосереднім начальником, керівником або просто випадковим співрозмовником.

№ з/п	Варіанти ситуацій	Ситуації, що зумовлюють дратівливість
1.	Співрозмовник не дає мені шансу висловитися, у мене є що сказати, але немає змоги вставити слово.	
2.	Співрозмовник постійно перебиває мене під час бесіди.	
3.	Співрозмовник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не впевнений, чи слухають мене.	
4.	Розмова з таким партнером часто викликає відчуття даремного витрачання часу.	
5.	Співрозмовник постійно метушиться: олівець і папір його цікавлять більше, ніж мої слова.	
6.	Співрозмовник ніколи не усміхається. У мене виникає відчуття незручності та тривоги.	
7.	Співрозмовник завжди відволікає мене запитаннями й коментарями.	
8.	Що б я не сказав, співрозмовник завжди прохолоджує мій запал.	
9.	Співрозмовник завжди намагається спростувати мої думки.	
10.	Співрозмовник спотворює зміст моїх слів і наповнює їх іншим змістом.	
11.	Коли я ставлю запитання, співрозмовник змушує мене захищатися.	
12.	Іноді співрозмовник запитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.	
13.	Співрозмовник, недослухавши до кінця, перебиває мене лише тому, щоб погодитися.	
14.	Співрозмовник під час розмови зосереджено відволікається на сторонні речі: грається сигаретою, протирає скло окулярів, я впевнений, що він при цьому неухажливий.	
15.	Співрозмовник робить висновки за мене.	
16.	Співрозмовник завжди намагається додати слово до моєї розповіді.	
17.	Співрозмовник завжди дивиться на мене дуже уважно, не кліпаючи.	
18.	Співрозмовник дивиться на мене ніби оцінюючи. Це турбує.	
19.	Коли я пропоную що-небудь нове, співрозмовник говорить, що він думає так само.	

20.	Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, занадто часто киває головою, ахає та підтакує.	
21.	Коли я говорю про серйозне, співрозмовник додає смішні історії, жарти, анекдоти.	
22.	Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.	
23.	Коли я входжу до кабінету, він кидає всі справи і всю увагу звертає на мене.	
24.	Співрозмовник поводиться так, ніби я заважаю йому робити що-небудь важливе.	
25.	Співрозмовник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-яке його висловлювання завершується запитанням: «Ви теж так думаете?» або «Ви не згодні?».	

Оброблення результатів. Підрахуйте відсоток ситуацій, що Вас дратують або засмучують.

Інтерпретація:

70 – 100 % – Ви поганий співрозмовник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40 – 70 % – Вам притаманні деякі недоліки, Ви критично ставитеся до висловлювань. Вам ще бракує деяких рис гарного співрозмовника. Уникайте поспішних висновків, не загострюйте уваги на манері говорити, шукайте прихований сенс сказаного, не монополізуйте розмови.

10 – 40 % – Ви гарний співрозмовник, але іноді відмовляєте партнерові в повній увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте йому час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його. Можете бути впевнені, що звертатися до Вас буде ще приємніше.

0 – 10 % – Ви відмінний співрозмовник, умієте слухати. Ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточення.

*Тест на самооцінювання особистості в спілкуванні
(за М. Снайдером)*

Інструкція. Уважно прочитайте 10 пропозицій, що описують реакції на деякі ситуації. Кожну з них Ви повинні оцінити як правильну або неправильну стосовно себе. Якщо пропозиція здається Вам правильною або переважно правильною, поставте поряд із порядковим номером букву «В», якщо неправильною або переважно неправильною – букву «Н».

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звички інших людей.
2. Я, мабуть, міг би вдавати з себе дурня, щоб привернути увагу або потішити оточення.
3. Із мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно по-різному.
7. Я можу обстоювати тільки ту думку, у якій я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах та у взаєминах із людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним із людьми, які мене дратують.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Оброблення результатів.

1 бал нараховують за відповідь «Н» на 1, 5 і 7 запитання й за відповідь «В» на всі інші. Підраховують суму балів.

0 – 3 бали – низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка, Ви не вважаєте за потрібне змінюватися залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають Вас «незручною» особою в спілкуванні через Вашу прямолінійність.

4 – 6 балів – середній комунікативний контроль. Ви щирі, але стримані у своїх емоційних виявах, дослухаєтеся до думки оточення.

7 – 10 балів – високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте й навіть в змозі передбачити враження, яке Ви справляєте на оточення.

Люди з високим комунікативним контролем, за М. Снайдером, постійно стежать за собою, добре знають, де і як поводитися, уміють опановувати свої емоції. Водночас у них ускладнена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їхня позиція – «Я такий, який я є зараз». Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні й відкриті, у них більш стійке «Я», не завжди змінюються в різних ситуаціях.

Навчально-методичне видання

Плачинда Тетяна Степанівна

**ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS У СУБ'ЄКТІВ
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ**

для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-методичний посібник

Підписано до друку 19.11.2025 р.

Формат 60x84/16. Зам. № 91400

Папір офсетний. Друк офсетний. Умовн. друк. арк. 9,07

Гарнітура «Times New Roman». Тираж 300 пр.

ПП «Поліум»

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
видавничої справи ДК № 3054 від 12.12.2007 р.
25006, м. Кропивницький, а/с-1/42, polium@ukr.net
Тел.: (0522) 32-09-82