



Кафедра механічної та
біомедичної інженерії



Дисципліна:

Soft skills фахівців технічних спеціальностей

Конспект лекцій

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Онищенко С.В.

Конспект лекцій з дисципліни «Soft Skills фахівців технічних спеціальностей» для бакалаврів усіх спеціальностей [Електронний ресурс] / С.В. Онищенко ; Міністерство освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2022. – 244 с.

Автор

С.В. Онищенко, к.т.н., доц. каф. МБМІ

Розглянуто на засіданні кафедри механічної та біомедичної інженерії №9 від 30 листопада 2022 р.

Затверджено до видання редакційною радою (протокол №12 від 27.12.2022) за поданням кафедри механічної та біомедичної інженерії (протокол №9 від 30 листопада 2022 р.).

Розглянуто теорію та способи розвитку особистісних, ділових, лідерських, організаційних, комунікативних, командних, публічних та інших soft skills, що охоплюють сферу діяльності фахівців технічних спеціальностей дисципліни «Soft Skills фахівців технічних спеціальностей» для бакалаврів усіх спеціальностей.

Відповідальний за випуск заступник завідувача кафедри механічної та біомедичної інженерії С.В. Онищенко, к.т.н.



Зміст

Передмова

Тема 1: **Вступ до Soft skills фахівців технічних спеціальностей. Особливості Soft skills у контексті сфери діяльності**

Тема 2: **Особистість як основа для ефективності гуманітарних (м'яких) навичок (soft skills)**

Тема 3: **Дисципліна, самоконтроль та самоповага. Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість**

Тема 4: **Управління емоціями, часом, власним розвитком. Саморефлексія. Персональний імідж. Кар'єрне зростання.**

Тема 5: **Системне, структурне, стратегічне та інші види мислення. Робота з інформацією. Прийняття рішень.**

Тема 6: **Уміння говорити, слухати та чути. Самопрезентація. Публічні доповіді та комунікації. Робота у команді.**

Тема 7: **«Перший контакт» з клієнтами та партнерами. Мистецтво перемовин. Побудова та підтримка ділових відносин.**

Тема 8: **Ведення ділової документації. Листування. Складання договорів.**

Тема 9: **Постановка завдань. Контроль виконання. Зворотний зв'язок. Мотивування. Менторінг.**

Тема 10: **Проведення нарад. Делегування повноважень. Управління проектами.**



Передмова

Мета дисципліни «Soft skills фахівців технічних спеціальностей» – формування компетентностей у напрямку особистісних, ділових, лідерських, організаційних, комунікативних, командних, публічних та інших soft skills, що охоплюють сферу діяльності фахівців технічних спеціальностей.

ОЧІКУВАНІ ДИСЦИПЛІНАРНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Систематично покращувати гуманітарні (м'які) навички в напрямках самоуправління, мислення, комунікації та управління в контексті всебічного та цілісного розвитку фахівця технічної спеціальності.



Тема 1: Вступ до Soft skills фахівців технічних спеціальностей. Особливості Soft skills у контексті сфери діяльності

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Soft skills

м'які навички, гнучкі навички, гуманітарні навички

бажані якості для певних форм працевлаштування, які не залежать від набутих знань: вони включають здоровий глузд, здатність до продуктивних соціальних контактів та позитивне гнучке ставлення до проблем

Включають такі навички:

критичне мислення, здатність вирішувати проблеми, проводити публічні виступи, професійне письмо, робота в команді, цифрова грамотність, лідерство, професійність, трудова етика, управління кар'єрою та інші.



**Soft
skills**



**Hard
skills**

VS



Вступ до Soft skills фахівців технічних спеціальностей. Тема 1

Самоуправління

Особистість як основа м'яких навичок
Дисципліна, самоконтроль та самоповага
Планування діяльності. Ведення щоденника.
Цілеспрямованість.
Управління емоціями, часом, власним
розвитком,
внутрішньою енергією та працездатністю.
Саморефлексія. Персональний імідж.
Кар'єрне зростання

Мислення

Системне, структурне, стратегічне та інші
види мислення. Робота з інформацією.
Прийняття рішень.

Комунікація

Уміння говорити, слухати та чути.
Самопрезентація. Публічні доповіді та
комунікації. Робота у команді.
«Перший контакт» з клієнтами та партнерами.
Мистецтво перемовин.
Побудова та підтримка ділових відносин
Ведення ділової документації. Листування.
Складання договорів.

Навички управлінця

Постановка завдань. Контроль виконання.
Зворотний зв'язок.
Мотивування. Менторінг
Проведення нарад. Делегування повноважень.
Управління проектами [1].



Вступ до Soft skills фахівців технічних спеціальностей. Тема 1

Перелік посилань та рекомендована література до теми 1

1. Робоча програма навчальної дисципліни «Soft skills фахівців технічних спеціальностей» для бакалаврів / Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка», каф. будівельної, теоретичної та прикладної механіки – Д.: НТУ «ДП», 2021. – 13 с. Режим доступу : <https://btpm.nmu.org.ua/ua/vydav/work-progr/132%20%D0%A0%D0%9F%20SSFTS%202022-2023.pdf>
2. Архангельський Г.А. Тайм–драйв: як встигати жити і працювати / Г.А. Архангельський. М.: Манн, Іванов і Фербер, 2005. – 240 с.
3. Вукіна Н. В. Критичне мислення: як цьому навчати : [науковометодичний посібник] / Вукіна Н. В., Дементієвська Н. П., Сущенко І. М. ; за наук. ред. О. І. Пошетун. — Харків : Б.в., 2007. — 190 с.
4. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / С. Р. Кові ; пер. з англ. О. Любенко. – 2–ге вид., стер. – Харків : Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2014. – 384 с.
5. Фатєєва, М. В. Навички ефективної комунікації вчителів для успішної взаємодії з учнями і батьками [Текст] / М. В. Фатєєва, І. А. Якубенко // Педагогічна майстерня : науково-методичний журнал. - 2020. - N 5. - С. 36-39.
6. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньокваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.



Розділ: Самоуправління
Тема 2: Особистість як основа для
ефективності гуманітарних навичок (soft skills)

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

ОСОБИСТІТЬ

- ❖ типовий спосіб людини сприймати, мислити та діяти;
- ❖ конкретна людина з погляду її культури, особливостей характеру та поведінки [1];
- ❖ відображення соціальної природи людини, розгляду її як індивідуальності та суб'єкта соціокультурного життя, що розкривається в контекстах соціальних взаємин, спілкування і предметної діяльності [2];
- ❖ соціально зумовлена система психічних якостей індивіда, що визначається залученістю людини до певних суспільних, культурних, історичних відносин [2].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

- ❖ Розвиток людини є безперервним процесом, який не припиняється до моменту припинення життя. Людина зазнає різних фізичних і соціальних змін.
- ❖ Розвиток не обмежується кількісними змінами, людина стимулює в собі якісні зміни, людина формує в ході розвитку більш досконалі властивості та ознаки замість старих.
- ❖ Розвиток людини означає поступовий еволюційний рух, в процесі якого відбуваються як прогресивні, так і регресивні інтелектуальні, особистісні, поведінкові, діяльнісні зміни в самій людині.
- ❖ Розвиток змінюється лише за напрямом, інтенсивністю, характером і якістю [3].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Структура особистості

Фізична складова

Духовна складова

Соціальна складова



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Людина виробляє і розвиває в собі багато соціальних властивостей і якостей, які характеризують її суспільну сутність:

- ❖ свідомість,
- ❖ мову,
- ❖ прямоходіння,
- ❖ навички поводитися з речами і предметами,
- ❖ поведінку в сім'ї, на вулиці,
- ❖ здатність виконувати ту чи іншу роботу [3]



Розділ: Самоуправління. Тема 2

С.Л. Рубінштейн зазначав, що кожна людина, будучи свідомою суспільною сутністю, суб'єктом практики історії, тим самим є особистістю.

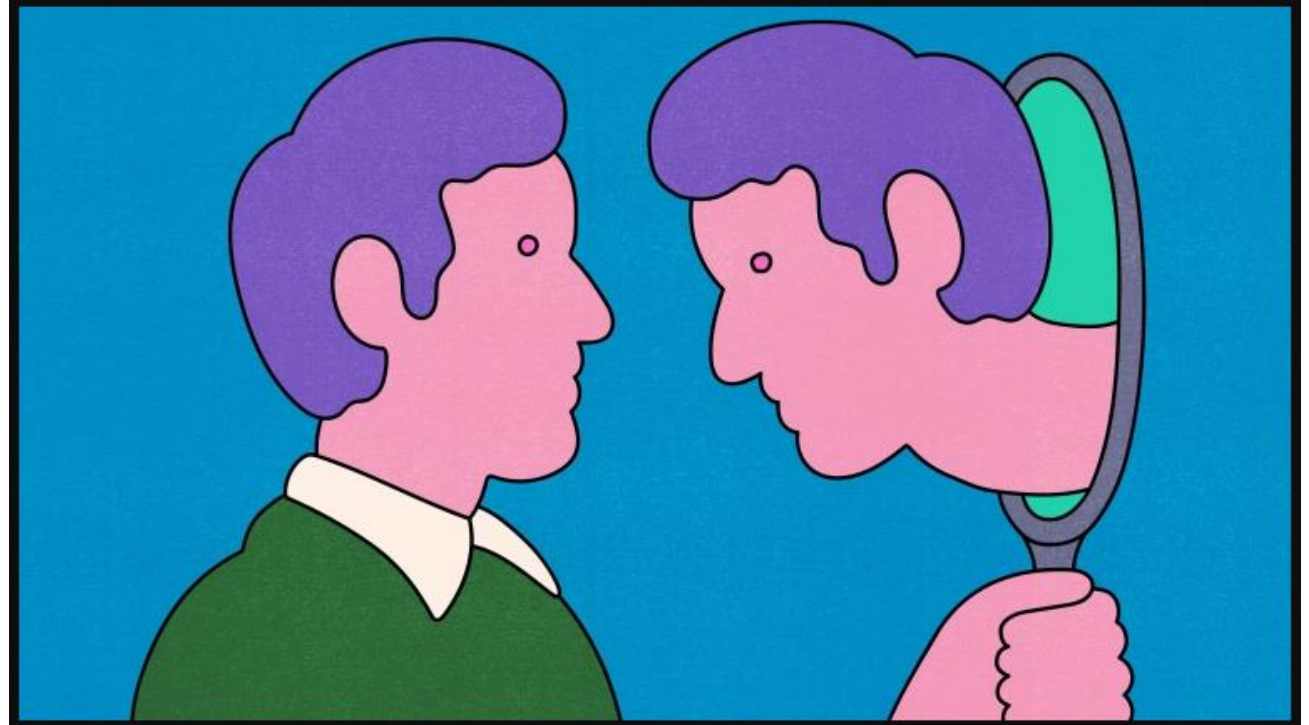
Для особистості характерний такий рівень психологічного розвитку, який дозволяє їй свідомо управляти власною поведінкою і діяльністю [3].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

За Карлом Роджерсом, сутність особистості виражає її:

- ❖ **самосвідомість,**
- ❖ **суб'єктивність,**
- ❖ **здатність діяти свідомо і відповідально [3].**



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Людина - істота, яка поєднує в собі дві лінії розвитку:

- ❖ **біологічну** — людина як представник біологічного виду характеризується певною тілесною організацією, що володіє істотними ознаками: прямоходінням, наявністю пристосованих до праці рук, високорозвиненого мозку та інших морфологічних ознак;
- ❖ **соціальну** — людина є носієм свідомості, що самепо собі є суспільним продуктом. Освоєння власних біологічних можливостей, їх "олюднення", свідомості і самосвідомості, розвиток психіки і розуму відбувається лише в суспільстві і завдяки суспільству [3]



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Г. Щокін зазначає:

"**Людина**, як відомо, з одного боку, є **біологічною істотою**, а з іншого — **істотою суспільною**. Як суб'єкт і результат суспільно-історичної діяльності вона являє собою систему, в якій **фізичне й психічне, генетично зумовлене й прижиттєво сформоване, природне й духовне** утворюють **нерозривну єдність**. Оскільки соціальний розвиток є історією конкретних людей, народів, його правомірно розглядати не лише з філософського та соціологічного погляду, а й з психологічного, що дає змогу простежити загальнозначущі тенденції від особистісного до глобально-суспільного розвитку.

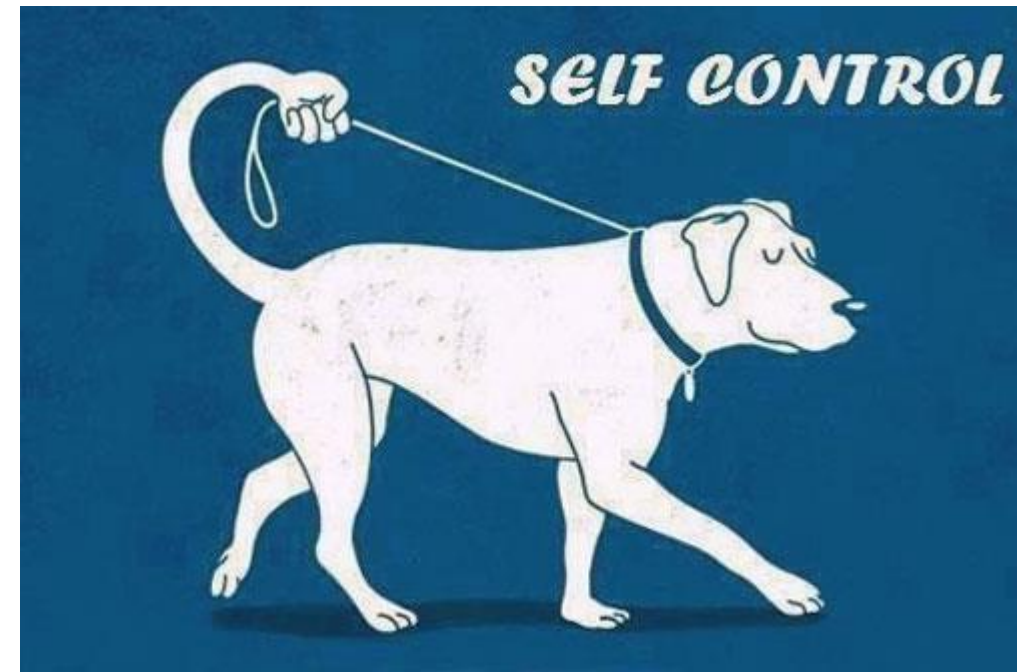
Таким чином, особистістю людина не народжується, особистістю вона стає в процесі свого життєвого шляху, практичної трудової діяльності, спілкуванні та взаємодії в соціумі [3].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Характер людини проявляється в її поведінці, в процесі якої вона формується. Смілива людина стає нею при здійсненні сміливих вчинків. Тобто, щоденно підпорядковуючи свою поведінку **дисциплінарним вимогам**, можна стати дисциплінованою людиною, розвинути в собі бажані риси характеру та поведінки.

При цьому все, що робить людина, безпосередньо співвідноситься з діяльністю інших людей і наповнено суспільним людським змістом. У зв'язку з цим **справи однієї людини переростають її, стаючи суспільними**. При цьому формується і суспільна свідомість людини [3].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Особистість **визначається** мірою **присвоєння суспільного досвіду**, тобто виступає як об'єкт формування, і мірою віддачі суспільству, **посильним внеском своїх сил в скарбницю матеріальних і духовних цінностей**, виступаючи як суб'єкт суспільного процесу.

Особистість більш значима тоді, коли в своїх якостях і діяльності **відображає тенденції суспільного прогресу**, коли її діяльність має неповторний характер, тобто тоді, коли вона є "індивідуальністю"[3].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Поняттю "індивідуальність" властиве те, що відрізняє одну людину, одну особистість від іншої, зумовлює специфічний **стиль її діяльності й поведінки**, надає їй своєрідної краси і неповторності.

«Індивідуальність» — **«це сукупність психологічних властивостей, характерних рис і досвіду кожної особистості, що відрізняють її від інших індивідів»** [3].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Існує загальна закономірність: **розвиток** людини **детермінується** внутрішніми — фізіологічними і психологічними **властивостями організму** — і зовнішніми умовами: **оточенням людини, середовищем**, у якому вона живе і розвивається. На фоні цих умов діють певні сили — фактори. Саме комплексом цих факторів — **спадковість, середовище і виховання** — визначаються **результати** людського розвитку.

Носіями **спадковості** є **гени** (від гр. *genos* — походження). У своєрідному генетичному коді (генотип) зберігається вся інформація про властивості організму.

Під **середовищем** розуміють **реальну дійсність** в умовах, де відбувається розвиток людини (географічне, соціальне), та близьке середовище (**сім'я, родичі, друзі**). Як підтверджує життя, останнє більше всього визначає коло інтересів, поглядів, ціннісних орієнтацій людини [3].



Розділ: Самоуправління. Тема 2

Соціальний фактор — це система виробничих відносин, матеріальні умови життя, система взаємовідносин в колективі, соціально-психологічний клімат тощо. Саме в соціальній системі шляхом цілеспрямованого виховання та впливу здійснюється **формування особистості**. В цьому випадку особистість виступає в ролі об'єкта впливу, факторів щодо вдосконалення її, загартування в труднощах, самовиховання, кар'єрного зростання в колективі.

У процесі спільної діяльності об'єктів взаємодія немов би пронизує колективну діяльність, передбачаючи при цьому, що в ході її вони по чергово та взаємно змінюють свої соціально-психологічні стани, цінності й наміри один одного, **формують здатність до участі в трудовій діяльності в якості суб'єкта праці** [3].



Перелік посилань та рекомендована література до теми 2

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII, 1728 с. – Режим доступу : <https://slovnyk.me/dict/vts/%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата звернення: 30.07.2022).
2. Абушенко В.Л. Особистість // Новітній філософський словник / Сост. А.А. Грицанов. – Мн.: Вид. В.М. Скакун, 1998. – 896 с.
3. Майсюра О. М. Особистість людини (працівника) — основа трудового потенціалу; суб'єкт-об'єкт управління. *Інвестиції: практика та досвід.* - № 4/2010. с. 40-45. – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2010/13.pdf



Розділ: Самоуправління
Тема 3: Дисципліна, самоконтроль та самоповага. Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Дисципліна

(лат. disciplina – вчення, виховання, розпорядок)

- ❖ твердо встановлений, обов'язковий порядок поведінки членів трудового колективу, громадян, діяльності організації що відповідає нормам права і моралі суспільства (за умови, що вони збігаються) або вимогам певної організації [1];
- ❖ встановлений порядок, дотримання якого є обов'язковим для всіх членів даного колективу [2];
- ❖ своєчасне та належне виконання зобов'язань і правил, дотримання встановлених законів і норм діяльності



Види дисципліни

- ❖ **внутрішня дисципліна, (самодисципліна)** – перенесення норм, що регулюють поведінку людини, всередину своєї особистості кожним членом суспільства;



- ❖ **зовнішня дисципліна (примусова)** – слідування членом суспільства або організації нормам і розпорядженням лише з огляду на яке-небудь заохочення (в т.ч. матеріальне) або прагнучи уникнути покарання.

Самодисципліна

- ❖ це звичка і вміння **управляти своєю поведінкою**, неухильно слідувати обраній меті, роду діяльності та способу життя;



Невід'ємними частинами самодисципліни є:

- ❖ **відмова** від усього зайвого;
- ❖ **концентрація** на меті;
- ❖ **усвідомленість** діяльності.



Самоконтроль

- ❖ це наша **здатність керувати** своїми **діями, думками та словами**, замість того, щоб без розсуду реагувати на внутрішні імпульси та зовнішні подразники.



Самоконтроль дає змогу підкорити емоції своїй волі. **Самоконтроль** - це прийняття факту своєї недосконалості, бажання власного зростання, здатність **управляти собою, перебороти** власні психологічні слабкості, і мінімізувати вплив оточення на себе. Це **сила характеру**, що дозволяє **діяти** так, як **того вимагають обставини**, незважаючи на ваш поточний внутрішній стан.

Переваги самоконтролю

- ❖ **Здатність до управління своїми емоціями і діями.** Маючи високий рівень самоконтролю, можна здійснити ефективний вплив на оточуючих.
- ❖ **Свобода від зовнішніх і внутрішніх стримуючих факторів,** які можуть заважати, відволікати та віддаляти від мети.
- ❖ **Самоповага і повага до оточуючих.** Коли ви себе повністю контролюєте, ви знаєте собі ціну та чого варті і на що здатні ваші оточуючі.
- ❖ **Спокій і здатність чудово почувати себе у суспільстві.** Коли ви володієте собою, нічого вас не дратує та ви відчуваєте себе спокійно.



Приклади самоконтролю

❖ Спорт

Спорт – це дуже вимогливе заняття, яке потребує неабиякої дисципліни, самоконтролю і самообмеження. Спорт є чудовим засобом для тренування цих якостей, які сприяють досягненню значних результатів як у самому спорті, так і в житті загалом.

❖ Свої власні фінанси

Володіючи самоконтролем, можна більш раціонально витратити власні кошти, не спокушаючись на емоційні витрати, об'єктивно і повсякчас аналізуючи свої фінансові можливості, а також спрямовувати свої зусилля на збільшення прибутку.

❖ Екстремальні ситуації

В екстремальних ситуаціях людина, яка здатна зберегти холодний розум, збільшує свої шанси зниження втрачених ресурсів. В іншому випадку можна піддатися емоціям та зазнати серйозної невдачі.



Набуття самоконтролю

- ❖ **Режим діяльності.** Своєчасно прокидатися та лягати спати. Обмежувати непродуктивну діяльність.
- ❖ **Правильно харчуватися.** Їжа має бути здоровою, регулярною та різноманітною. Власноруч виготовлена їжа також сприяє розвитку самодисципліни.
- ❖ **Пунктуальність та дотримання свого слова.** Правильно сплановані завдання на основі адекватної та об'єктивної оцінки власних зусиль підвищують усвідомленість. Іншим людям буде цікаво з вами співпрацювати, якщо ви пунктуальні та дотримуетесь слова.
- ❖ **Заняття спортом, медитацією та духовними практиками.** Ця діяльність дозволяє не лише пізнати своє тіло, душу, та розум, але ще й зміцнити його та відкрити нові можливості та раніше невідомі якості.



Самоповага

- ❖ **почуття людської гідності [3]**; в соціальних науках означає власну емоційну оцінку своєї значущості і ставлення індивіда до себе як до особистості.



Самоповага має багато складових і є **основою** розвиненої **особистості**.

- ❖ **чіткі життєві позиції та переконання;**
- ❖ **високе самовладання;**
- ❖ **стриманість та помірна скромність;**
- ❖ **толерантність;**
- ❖ **гідність та людяність.**

Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

Правила досягнення цілей

- ❖ Здійснюються лише цілі, які візуалізовано;
- ❖ Здійснюються лише цілі, для досягнення яких ми докладаємо зусиль;
- ❖ Реалізуються лише ті плани, які детально описані;
- ❖ Після досягнення цілі в нас з'являється нова ціль;
- ❖ Цілі у житті безпосередньо пов'язані з цінностями особистості [4].



Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

SMART

Ваші цілі повинні відповідати принципам **SMART**:

- ❖ **S** (Specific) – Конкретна (відповідати на запитання: що, чому, хто, де, який);
- ❖ **M** (Measurable) – Вимірювана (відповідати на запитання: як дізнатись що ціль досягнута?);
- ❖ **A** (Attainable) – Досяжна (відповідати на запитання: як я можу досягнути ціль?);
- ❖ **R** (Relevant) – Релевантна (відповідати на запитання: чи потрібна мені ця ціль?);
- ❖ **T** (Time-bound) – Визначена в часі (відповідати на запитання: Коли?) [4];



Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

Піраміда планування Франкліна [4]



Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

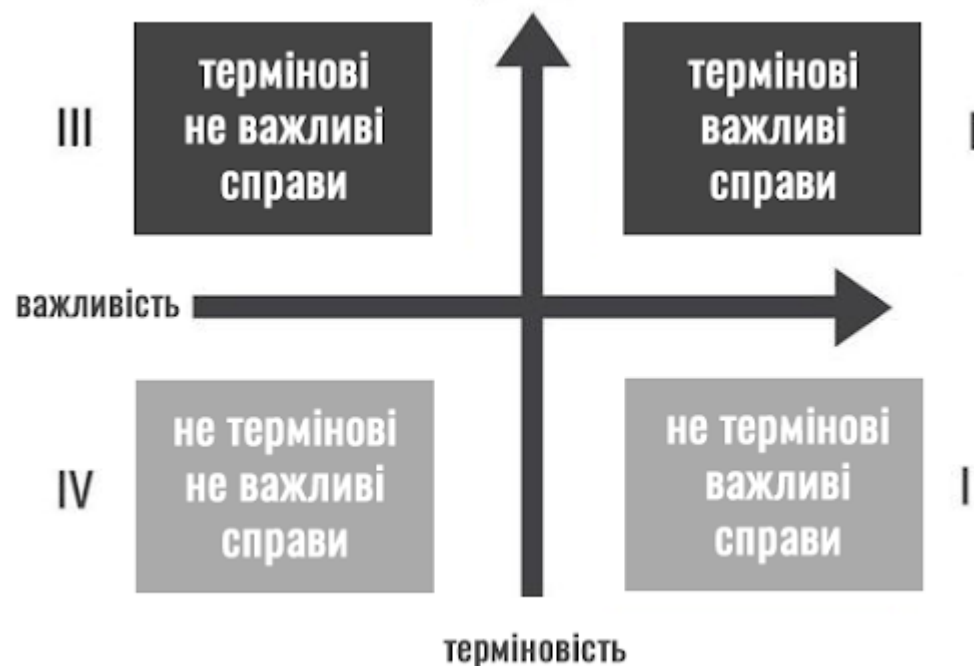
Напишіть собі листа

- ❖ Подивіться на свої далекостроківі цілі, потім середньострокові. Виберіть одну ціль короткострокової перспективи, котру Ви реально можете реалізувати. Досягнення цієї цілі має допомогти Вам досягнути іншу, більш глобальну ціль.
- ❖ Уявіть собі цю ціль. Написане Вами має бути максимально деталізовано, використовуйте методику SMART. Опишіть способи і методи досягнення цілі.
- ❖ Пишіть у доконаному стилі, наче вони вже досягнені.
- ❖ Напишіть собі побажання в майбутнє та запакуйте написане у конверт. Підпишіть у форматі: дата написання/дата відкриття. Збережіть лист та розпакуйте його в умовлений час [4].



Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

Формулювання пріоритетів. Матриця пріоритетності Ейзенхауера [4]



Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

Метод планування Шваба

- ❖ Виписати всі справи на день;
- ❖ Визначити і записати пріоритети від найважливішого до найменш важливого;
- ❖ Виконувати тільки одне найважливіше завдання до його завершення;
- ❖ Не переходити до інших завдань, поки не завершено перше [4].



Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

Метод розбивки завдань

- ❖ Розбийте на частини велику ціль, яку важко досягти одразу;
- ❖ BLUE = $A \rightarrow B \rightarrow C$;
- ❖ Досягніть маленьку частину А, В, С;
- ❖ Заохочуйте себе за кожний завершений крок на шляху [4].



Планування діяльності. Ведення щоденника. Цілеспрямованість

Метод чистого столу

- ❖ Всі справи на день/тиждень залишати на робочому столі;
- ❖ До кінця дня/тижня старатись, щоб стіл був пустим [4].



Розділ: Самоуправління. Тема 3

Перелік посилань та рекомендована література до теми 3

1. Словник іншомовних слів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Article=6517&action=show> (дата звернення: 30.07.2022).
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII, 1728 с. – Режим доступу : <https://slovnyk.me/dict/vts/%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата звернення: 30.07.2022).
3. Самоповага // Українська мала енциклопедія : 16 кн. : у 8 т. / проф. Є. Онацький. — Накладом Адміністрації УАПЦ в Аргентині. — Буенос-Айрес, 1964. — Т. 7, [кн. XIII : Літери Риз — Се.](#) — С. 1676.
4. Михайло Ткач. Time management. Планування. Самодисципліна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ppt-online.org/194525>; [myhailo tkach@ukr.net](mailto:myhailo_tkach@ukr.net) (дата звернення: 30.07.2022).



Розділ: Самоуправління

Тема 4: Управління емоціями, часом, власним розвитком. Саморефлексія. Персональний імідж. Кар'єрне зростання.

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Управління емоціями

- це **невід'ємна навичка** для будь-якої цивілізованої людини

Мистецтво управління емоціями полягає в **умінні направляти їх** у потрібне русло, що забезпечує **адекватну реакцію** людини в складних ситуаціях, проте емоції здатні **переповнювати свідомість** і змушувати нас діяти іраціонально.

Емоційні реакції **необхідні**, щоб ми **пристосувалися до навколишнього світу**, і коли ми **вміємо керувати емоціями** – адаптація відбувається краще, ми стаємо **щасливішими і успішнішими** [1].



Управління емоціями

Емоції несуть в собі інформацію, ними наповнено життя будь-якого колективу, і управління емоціями в **конфлікті** – це **вміння розібратися в цій інформації**.

Емоції можна ігнорувати, але вони не зникнуть від цього, тому важливо навчитися розумно керувати ними. Різні **емоційні реакції дають** можливість нам **переживати повноту життя**.

У насичений день, в який ви мали можливість випробувати всю гамму емоцій, напевно, в цей день ви були активні, мали сильну мотивацію, брали участь у багатьох подіях. І навпаки, беземоційний день без занять, коли нудьгуючи ви сиділи в інтернеті, і ніщо не знаходило відгуку у душі – це робить сприйняття життя сірим і безглуздим, до вечора наступає апатія, нічого не хочеться робити [1].



Управління емоціями

Для контролю над емоційними реакціями **потрібно бути відкритим** до своїх емоцій і станів інших людей, бути готовими прийняти їх. А також **вміти впливати** на себе і на інших, щоб задіяти емоційний потенціал.

Коли у людини з'являється емоція – м'язи починають працювати. Наприклад, чекаючи щось важливе або страшне – індивід буквально не може сидіти на місці, ходить, постійно щось чіпає і крутить в руках.

Також емоції хімічно **забезпечуються викидами гормонів**, і чим сильніше цей викид – тим потужніша емоція, і тим складніше нею стає управляти. Однак **емоції**, навіть негативні – **завжди енергія**, яка при направленні в правильне русло допомагає досягати високих результатів [1].



Управління емоціями

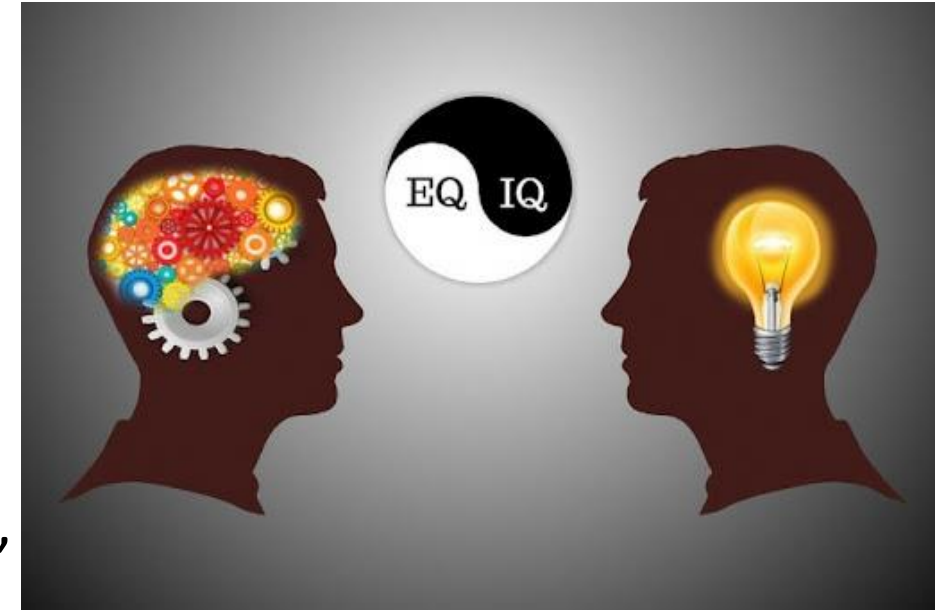
Кожна людина **здатна витримати** лише певний **рівень емоційної напруги**. При перевищенні навантаження практично будь-який починає себе неадекватно вести, що проявляється в **агресії до оточуючих і аутоагресії**. А тривале перебування в емоційному напруженні призводить і до психосоматичних порушень.

Емоційними реакціями добре керують ті, хто знає техніки управління емоціями, а також має високий рівень **емоційного інтелекту**, який сьогодні визнаний важливою складовою успіху та ефективності поряд з **розумовим інтелектом**. Щоб підвищити цей вид інтелекту, потрібно навчитися **розуміти власні емоції**, розрізняти їх, відстежувати їх сигнали в тілі, **приймати їх і вміти аналізувати**, як реакції впливають на поведінку, усвідомлювати стратегії поведінки і вибирати підходящу ситуацію [1].



Емоційний інтелект

Авторами наукової теорії і терміну «**емоційний інтелект**» є Пітер Селовей (P.Salovey) і Джон Майер (J.D. Mayer). Після публікації ними в 1990 р першої статті вони продовжують науково-практичні дослідження і формування професійної спільноти тьюторів з **розвитку емоційного інтелекту**. Вони описували емоційний інтелект як **здатність переробляти інформацію, що міститься в емоціях: визначати значення емоцій, їх зв'язки один з одним, використовувати емоційну інформацію в якості основи для мислення і прийняття рішень [2]**.



Емоційний інтелект

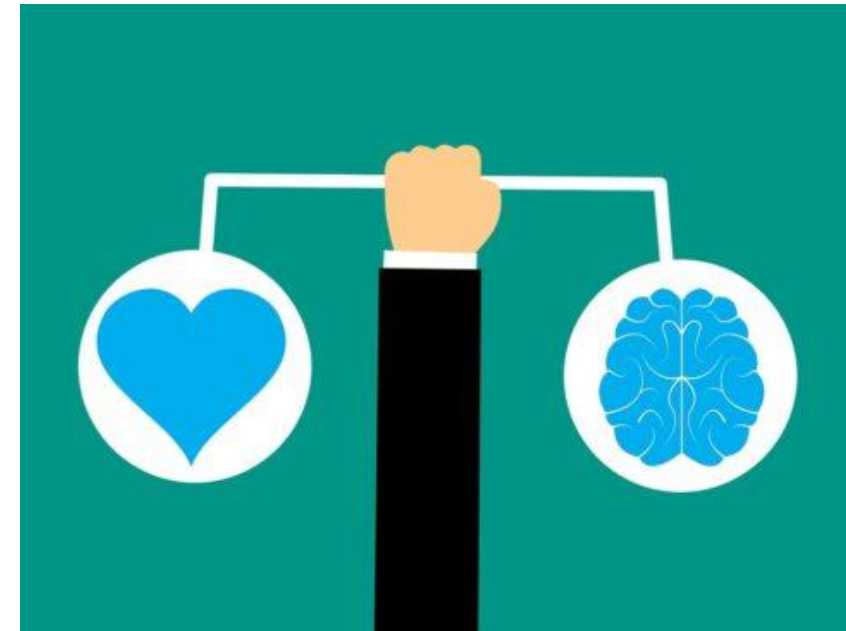
Згідно їхньої моделі, емоційний інтелект включає наступні ментальні здібності:

1. **Здатність безпомилково сприймати, оцінювати і виражати емоції.**
2. **Здатність мати доступ і викликати почуття, щоб підвищити ефективність мислення.**
3. **Здатність до розуміння емоцій, емоційного пізнання.**
4. **Здатність до усвідомленої регуляції емоцій, управління емоціями, підвищенню рівня емоційного та інтелектуального розвитку [3].**



Емоційний інтелект

Поняття **емоційного інтелекту** з'явилося як реакція на часту **нездатність традиційних тестів інтелекту** передбачити **успішність людини в кар'єрі і в житті**. Цьому було знайдено пояснення, яке складалося в тому, що **успішні люди здатні до ефективної взаємодії з іншими людьми, заснованому на емоційних зв'язках, і до ефективного управління своїми власними емоціями**, в той час як прийняте поняття інтелекту не входила б ці аспекти, і тести інтелекту не оцінювались ці здібності [2].



Управління емоціями

Якщо хочете **навчитися керувати емоціями** та задалися питанням про рівень своєї **емоційної грамотності** – пройдіть методику на вимір **емоційного інтелекту**. За її результатами ви зможете оцінити над чим потрібно працювати і планувати **подальший розвиток** кожної зі складових емоційної грамотності: самосвідомості, самоврядування, соціального усвідомленості і управління відносинами.

Для можливості **керувати емоціями**, спочатку потрібно **знижити рівень стресу**, який забирає енергію, а при тривалому впливі і виснажує нервову систему, роблячи неможливим зміни в особистості – на них не вистачає сил. Визначте **джерело стресу** і самостійно або за допомогою фахівця постарайтеся впоратися з ним [1].



Управління емоціями

Існує декілька **способів оволодіння емоціями**.
До них відносяться такі:

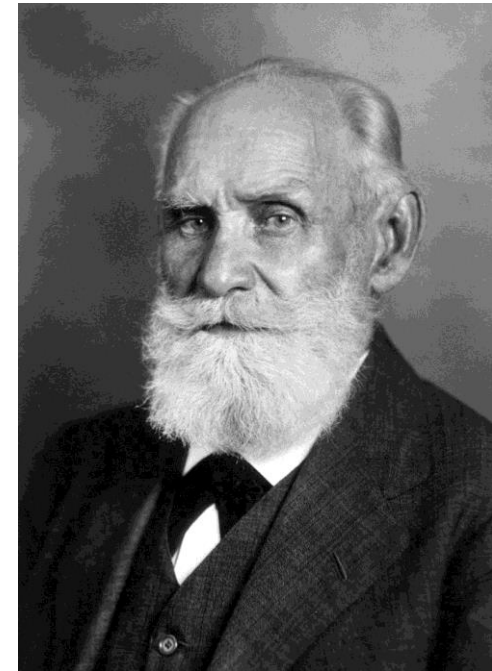
- ❖ **розрядка емоцій** — вивільнення надмірних почуттів безпечним шляхом, що не зачіпає інших;
- ❖ можливість **поділитися почуттями** — іноді потрібно просто виговоритися друзям;
- ❖ **розслаблення і самоконцентрація**;
- ❖ **рятування від емоцій** за допомогою проектування та знищення їх;
- ❖ **звільнення від гніву** за рахунок зменшення зросту людини, що викликає цей гнів [2]



Управління емоціями

Способи управління емоціями розкриваються в різних підходах психотерапії: **психоаналіз, психодрама, гуманістичному, когнітивно-поведінковому** та інших. Причому **когнітивно-поведінкова психотерапія** вважається найрезультативнішою в короткому періоді.

Формула емоційного реагування: $S \rightarrow K \rightarrow R = C$, де S – активуюча ситуація, K – когнітивна оцінка ситуації, R – реакція, C – наслідки ситуації. Наприклад, ви придбали дорогий квиток на літак, але спізналися на нього (S) і звинувачуйте в цьому повільність водія таксі (K), в зв'язку з чим відчуваєте злість і досаду (R), в результаті зарікаєтеся більше не їздити на таксі або автоматично агресивно реагуєте на всі наступні поїздки (C). Але що якщо ви дізнаєтеся, що літак розбився? В такому випадку ви подумаете, що як прекрасно, що водій запізнився (K), і подальша емоційна реакція (R) буде іншою, а в зв'язку з нею і наслідки ситуації (C). З цього виходить, що для зміни емоцій потрібно контролювати саме свою когнітивну оцінку того, що відбувається, ту думку, що блискавично приходить перед емоцією і навіть не завжди усвідомлюється, що не переглядається, але запускає емоційну реакцію [1].



Управління емоціями

Наші глибинні переконання супроводжуються звичними способами реагування – **стратегіями поведінки**, а вони є джерелами таких автоматичних когніцій – наших миттєвих і часто неусвідомлюваних трактувань того, що відбувається. Щоб змінити емоцію – **потрібно проаналізувати ситуацію і зробити перетрактовку**.

Практично у всіх психологічних підходах **контролю над думками** і установками приділяють велику увагу. Щоб підвищити усвідомленість – **візьміть паузу**, подумайте над тим, що викликало небажану реакцію. Для цього повністю усвідомте і прийміть поточний стан, потім постарайтеся дати адекватну оцінку вашим реакціям, подумки поверніться в попередній стан і знайдіть ресурсну реакцію, увійдіть в вибраний стан і подумки внесіть його в поточний [1].



Управління емоціями

Також використовуються техніки **управління емоціями через тіло**, через те, що тілесний стан тісно пов'язаний з емоціями і свідомістю. Цей підхід через тіло почати управління емоціями вправи пропонує такі: глибоке дихання, м'язова розрядка.



Ще **управління емоціями** вправи можуть бути **через уяву** або на **зовнішньому рівні**: уявити бажану картинку, намалювати емоцію на папері і спалити її [1].



Управління часом

Аналіз використання часу передбачає, насамперед, **проведення інвентаризації** усіх видів **діяльності** і **затрачуваного** на них **часу**. Це дозволяє виявляти причини **нераціонального** використання часу.

Для того, щоб **заощаджувати** час, треба насамперед знати, на що він **витрачається**. Тому треба **регулярно проводити облік і аналіз** використання свого **часу**. Це – основа самоуправління.

Основні причини, що спонукають до аналізу витрачання часу, полягають в наступному:

- ❖ **не відомо точно, на що** взагалі **витрачається час**;
- ❖ **не відомо, скільки** саме **потрібно часу** на виконання тих чи інших задач;
- ❖ **не відомі** абсолютно всі **сильні і слабкі сторони** робочого **стилю**;
- ❖ **не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують працездатність** людини [5]



Управління часом



В цілому інвентаризація часу включає:

1. Аналіз витрат часу.
2. Аналіз часових втрат.
3. Аналіз поглиначів часу.

Аналіз витрат часу

Витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).
2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).
3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук матеріалів).
4. Прямий робочий час.
5. Отримання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв тощо).
6. Втрати [5].



Управління часом



Аналіз часових втрат

Даний етап інвентаризації часу спрямований на визначення **критичних моментів, шкідливих звичок і тих помилок, що найбільш часто повторюються** у робочому стилі певної особи. Виявивши та проаналізувавши основні втрати часу, кожна особа може виявити свої **слабкі місця**, приділити їм більшу увагу та **усунути** їх зі своєї діяльності в цілому, **оптимізувавши** при цьому свою трудову **діяльність**.

Найбільш поширеними на практиці є наступні види втрат часу:

- ❖ **втрати часу при визначенні мети** (не всі проблеми розглянуті та проаналізовані, занадто велика кількість цілей встановлена);
- ❖ **втрати часу при плануванні** (чи враховано можливість виникнення певних труднощів, чи заплановано резервний час, наскільки чітко визначені терміни виконання певних завдань) [5];



Управління часом

Найбільш поширеними на практиці є наступні види втрат часу:

- ❖ **втрати часу при розробці рішень** (чи вірно визначені пріоритети в справах, наскільки пропорційно розподілений час між завданнями);
- ❖ **втрати часу через погану організацію роботи** (тривалість робіт над однією проблемою, кількість паперової інформації, її систематизація та утилізація, рівень використання сучасних засобів автоматизації роботи);
- ❖ **втрати часу на самому початку роботи** (коли відбувається планування: вранці чи напередодні ввечері, які завдання вирішуються в першу чергу: прості чи складні);
- ❖ **втрати часу при впорядкуванні розпорядку дня** (наскільки враховано біоритм при планування та організації часу);
- ❖ **втрати часу при опрацюванні інформації** (чи враховано важливість, актуальність та достовірність інформації, яку зібрано для подальшого опрацювання та використання, за якими принципами та правилами здійснюється робота з документами: позначки, виписки, копії тощо) [5];



Управління часом

Аналіз поглиначів часу

«Поглиначі» часу – це ті **люди** чи інші **фактори**, що найбільшою мірою **відбирають (поглинають) час**.

Найбільш типові поглиначі часу:

- нечітка постановка цілей;
- відсутність пріоритетів у справах;
- потреба дуже багато зробити за один раз;
- відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення;
- незадовільне планування робочого дня;
- особиста неорганізованість, “завалений” письмовий стіл;
- пошук документів, пам’ятних записок, адрес, телефонних номерів;
- недоліки кооперації або розподілу праці [5];



Управління часом

Найбільш типові поглиначі часу:

- відволікаючі від справ телефонні дзвінки;
- незаплановані відвідувачі;
- нездатність сказати «ні»;
- неповна або запізнена інформація;
- відсутність самодисципліни;
- невміння довести справу до завершення;
- відволікання;
- тривалі наради;
- відсутність комунікативних зв'язків;
- досить велика комунікабельність;
- відкладання справ;
- недостатнє делегування справ [5].



Принцип Парето («80/20»)

Закон Парето (принцип Парето, принцип «20/80») – емпіричне правило, назване на честь економіста і соціолога Вільфредо Парето, в найбільш загальному вигляді формулюється наступним чином: **«20 % зусиль дають 80 % результату, а інші 80 % зусиль – лише 20 % результату»**. Дане положення може використовуватися як базова установка в аналізі чинників ефективності будь-якої діяльності та оптимізації її результатів: правильно вибравши мінімум найважливіших дій, можна швидко отримати значну частину від планованого повного результату, при цьому подальші поліпшення неефективні і можуть бути невиправдані. Перенесення принципу Парето на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за **перші 20 % часу, що витрачається, досягається 80 % результатів**. Таким чином, **принцип Парето (співвідношення «80/20»)** стосовно до раціонального використання часу говорить: «80% кінцевих результатів досягається тільки за 20 % витраченого часу, тоді як інші 20 % менш важливих завдань «поглинають» 80 % робочого часу» [5].



Управління внутрішньою енергією

Тоні Шварц, автор книжки «Сила зобов'язання», рекомендує навчитись **управляти своєю енергією**, щоб працювати максимально ефективно.

Шварц радить розділити наше життя на **періоди спринтів** та **періоди відновлення** (відновлення як ключ до успіху). «Кількість годин у добі — незмінна, але кількість та якість доступної нам енергії може відрізнятись», — говорить Шварц.

Деякі люди добре керують своїм часом і сповнені чималою енергією, але постійно **відволікаються** та **відкладають справи** на потім. Тому багато їхніх планів залишаються на папері.

Інші вміють зосереджуватись на потрібних справах у правильний час, проте **не вміють розподіляти своєї енергії**. Вони в змозі виконати заплановане, але не в потрібний час [6].



Управління внутрішньою енергією

Коли ви вкладаєте багато енергії в роботу і **забуваєте** виділити час для того, щоб **підзарядитись** чи **освіжитись**, ви досить скоро витратите всю енергію і «згорите на роботі».

Ваша **продуктивність** страждає без **справжнього відпочинку** та відновлення протягом дня.

Ваша **енергія**, мотивація і бажання занурюватись в роботу **вичерпуються протягом дня**, тому важливо планувати його відповідно до цих змін і займатись найважливішими справами вранці.

Розділіть свою роботу на завдання, які реально виконати, і змушуйте себе працювати лише над одним конкретним завданням у визначений проміжок часу. Також розплануйте обов'язкові перерви [6].



Управління внутрішньою енергією

Коли ви занадто важко працюєте та виділяєте занадто багато енергії на окреме завдання, ви можете «згоріти», не досягнувши реального прогресу.

Справжня продуктивність визначається вмінням краще **управляти власною енергією**, а не кількістю годин, проведених за робочим столом.

Наша енергія змінюється відповідно до «**ультрадіанних ритмів**», які виділив психофізіолог Перец Лаві. Ці ритми є природними циклами, що відбуваються частіше, ніж раз на добу.

Люди, які працюють відповідно до власних **ультрадіанних ритмів**, зазвичай демонструють вищу продуктивність. Якщо ви змушуєте себе працювати в періоди, коли вам бракує енергії, то ризикуєте отримати нікудишні результати [6].



Управління внутрішньою енергією

Якщо о 15 годині ваша продуктивність знижується «до нуля», то будь-які зусилля змусити себе далі працювати будуть марними. Ви не зможете працювати ефективно, і **результати** вашої роботи **будуть незадовільними**.

Натомість використайте цей низькопродуктивний період дня для того, щоб трохи **прогулятись**, **поговорити** з колегами в офісі або, якщо це можливо, **подрімати** 10-20 хвилин.

Надзвичайно важливо **зрозуміти природні ритми** свого тіла та поєднати періоди роботи та відпочинку, щоб **підтримувати оптимальні рівні продуктивності** щодня [6].



Саморефлексія

Саморефлексія — це спосіб відображення реальності у свідомості людини.

Під терміном варто розуміти здатність людини самостійно, свідомо (або не дуже) **аналізувати свої думки, вчинки**. Тобто все те, що він робить і думає. У структурі явища можна виділити два основних компоненти:

- ❖ **Розумовий.** Або теоретичний. Тобто власне роздуми про себе. Ідеальний варіант, якщо людина здатна міркувати про себе об'єктивно, без спотворень і прикрас.
- ❖ **Практичний.** Заснований на здатності змінювати власну поведінку. В іншому випадку сенсу в тривалих самокопання немає. Якщо рефлексуючий не змінює власні звички, спосіб мислення [7].



Саморефлексія

Найчастіше **саморефлексія асоціюється з простим самокопанням і самобичуванням**. І такі думки можуть переслідувати людину роками. Це невірна тактика. При правильному підході **саморефлексію** можна перетворити на **потужний інструмент розвитку** особистості.

Слово «**Рефлексія**» володіє латинським походженням. Говорячи буквально, воно означає «**озирнутися назад**». У психології рефлексія називається самоаналізом або самопостереженням. Їх можна назвати синонімами.

Визначення **рефлексії** — це **сукупність роздумів людини** про його життя і діях, а також подальшої **оцінки себе**. Людина здатна оцінити себе за допомогою механізмів комунікації. З цієї причини існування такого поняття, як рефлексія, неможливе без спілкування [7].



Саморефлексія

Самоспостереження може бути різним:

Звичайна рефлексія

- ❖ людина обмірковує свої вчинки, помічає допущені помилки, але не заціклюється на цьому.

Глибока рефлексія

- ❖ людина займається самокопанням, аналізує свої дії і реакцію суспільства. Сюди входять і роздуми про світобудову і нормах моралі.

Завдяки рефлексії, людина думає і фантазує, йде в світ мрій і починає відчувати себе частиною реальності. Створюючи в своїй голові картинку ідеального світу, він починає відчувати себе певною особистістю і діє в суспільстві, згідно зі своїми установками.

Саморефлексія необхідна з таких причин:

- ❖ **Є основою для самонавчання.** При відсутності вміння рефлексувати особистість не розвивається. У деяких випадках це може свідчити про психопатології.
- ❖ **Дає можливість переоцінити свою точку зору,** лежить в основі соціалізації. Дозволяє засвоїти норми і цінності суспільства [7].

Саморефлексія

Рефлексивна діяльність відкриває перед людиною нові можливості.

Обдумуючи свої дії і вчинки, він вчиться жити правильно:

- ❖ **З'являється можливість контролювати своє мислення.** Людина намагається мислити в правильному напрямку.
- ❖ **Рефлексія сприяє появі самокритики,** що дозволяє бачити свої мінуси, аналізувати їх і проводити роботу над помилками.
- ❖ **Самоаналіз дозволяє позбутися від** негативних і гнітючих **думок,** отруйних людське існування.
- ❖ **Починається аналіз пережитих життєвих ситуацій,** з подальшими висновками.
- ❖ Усвідомлюючи минулі помилки, **індивід виховує в собі стійку особистість** і знаходить власну позицію.

У процесі рефлексії, спостерігається особистісний ріст. Людина змінюється і вчиться на своїх помилках, не повторюючи їх в подальшому. Але якщо у людини відсутній рефлексія, то він повторює схожі помилки і не розуміє причину тяжкого становища [7].



Саморефлексія

Певна категорія людей схильна до постійного самоаналізу. Але більша частина населення не замислюється над своїми вчинками.

Існує кілька способів розвинути в собі рефлексію і поглянути на світ інакше.

- ❖ **Спробувати проаналізувати прожитий день.** Аналіз необхідно робити до найдрібніших деталей, аж до випадкових зустрічей, окремих діалогів, неприємних ситуацій і радісних подій.
- ❖ **Прочитати відповідну літературу.**
- ❖ **Приділити невеликий час роздумів.**
- ❖ **Написати кілька важливих питань, які необхідно вирішити.** Спробувати придумати можливий вихід.

Основним способом розвинути рефлексію є спілкування. Контактуючи з навколишнім світом, переживаючи позитивні і негативні моменти, людина вчиться самоаналізу. Після довгого і насиченого дня, слід трохи подумати про пережите і спробувати витягти з цього якусь користь [7].



Персональний імідж

Індивідуальний (персональний) імідж – це імідж індивідуального суб'єкта, в основі формування якого лежать символи, що передають індивідуальні риси суб'єкта. Зазвичай виділяють **два типи індивідуального іміджу**:

- ❖ **орієнтований на самовідчуття**: спрямований на зміну Я-концепції індивіда з метою наближення її до ідеального Я, а отже – до підвищення самооцінки й покращення самовідчуття індивіда; основна функція цього різновиду іміджу – функція психічного захисту (допомагає приховати свої вади, навіяти іншим бажане уявлення про себе);
- ❖ **орієнтований на сприйняття**: ґрунтується на роботі з відповідними стійкими комунікативними установками, очікуваннями й вимогами до партнера у спілкуванні, притаманними колективній свідомості [8].



Персональний імідж

Персональний імідж – це образ особистості в очах оточення, який виникає стихійно або формується цілеспрямовано на основі наявних відмінних якостей і рис особистості.

Персональний імідж як знакова характеристика особистості виконує такі **функції**:

- ❖ **соціального тренінгу**: створюючи імідж, людина свідомо або стихійно коригує власні прояви, пристосовуючи їх до виконання групових ролей;
- ❖ **ілюзорно-компенсаторну**: імідж дозволяє "пограти в те, що не втілювалося в життя", компенсувати стереотипність звичайного життя;
- ❖ **соціально-символічного впізнавання**: за допомогою іміджу індивід демонструє членам групи свою готовність до соціальних інтеракцій і до виконання відповідних ролей, у свою чергу інші члени групи завдяки іміджу впізнають в індивіді потенційного партнера [8].



Персональний імідж

Значення персонального іміджу є значним. Насамперед **персональний імідж працівників є атрибутом іміджу організації** і цим безпосередньо впливає на ставлення до нього цільових аудиторій і загальну конкурентоспроможність.

Окрім того, образ людини **викликає психологічну установку** оточення або на **уникнення контакту** з носієм іміджу, або на прагнення **налагодити з ним контакт** і співпрацю у відповідній сфері. Отже, персональний діловий імідж впливає на особисту професійну успішність.

Діловий імідж як атрибут персонального іміджу створюється під впливом багатьох чинників, залежних від носія іміджу й аудиторії, яка його буде сприймати [8].



Персональний імідж

Для створення персонального ділового іміджу **обов'язкові** такі **кроки**:

- ❖ **визначення відмітних характеристик** і цілісної індивідуальності особистості – майбутнього носія іміджу: проєктований імідж повинен відбивати кращі зовнішні і внутрішні риси особистості;
- ❖ **аналіз і врахування уподобань** конкретного **середовища** ділових відносин: визначаються уподобання аудиторії, під яку створюється імідж;
- ❖ **аналіз контексту, в якому діє особистість**: оцінювання конкретних обставин майбутньої діяльності фахівця;
- ❖ **створення повідомлення-інформації про особистість**, за допомогою якого формується бажаний імідж [8].



Кар'єрне зростання

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання [9].



Кар'єрне зростання

Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, і це передбачає виконання ряду конкретних задач:

1. **Пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника.**
2. **Планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації.**
3. **Забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою.**
4. **Усувати «глухі кути», з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника.**
5. **Вивчати кар'єрний потенціал працівників.**
6. **Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях.**
7. **Використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань [9].**



Кар'єрне зростання

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту **працевлаштування** в організацію і до моменту **звільнення** необхідно організувати **послідовне переміщення** працівника як по горизонталі, так і по вертикалі.

Працівник повинен знати не тільки свої **перспективи** на коротко- та довготерміновий періоди, але й повинен знати, яких **показників** йому необхідно **досягнути**, щоб розраховувати на **кар'єрне зростання** [9].



Управління діловою кар'єрою

До основних **рушійних механізмів в кар'єрі**, які впродовж часу можуть змінюватися, можна віднести наступні:

1. **Автономія** (прагнення до незалежності і можливості робити певні речі на свій розсуд)
2. **Функціональна компетентність** (прагнення бути висококваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми).
3. **Безпека та стабільність** (прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан)
4. **Управлінська компетентність** (прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою) [9]



Управління діловою кар'єрою

До основних **рушійних механізмів в кар'єрі**, які впродовж часу можуть змінюватися, можна віднести наступні:

5. **Підприємницька креативність** (бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю);
6. **Потреба в лідерстві** (прагнення зробити кар'єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег);
7. **Матеріальний добробут** (прагнення отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високий рівень оплати праці);
8. **Забезпечення здорових умов праці** (прагнення отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах) [9].



Управління діловою кар'єрою

Система службово-професійного просування лінійного керівника складається з **п'яти основних етапів підготовки працівників:**

1. **Робота зі студентами** старших курсів або з тими, що направляються на практику в організацію.
2. **Робота з молодими спеціалістами**, які прийняті в організацію.
3. **Просування кандидатів** кадрового резерву на керівні посади в **низовій ланці управління**.
4. Робота з керівниками **середньої ланки управління**, що будується на основі індивідуальних планів, для керівників середньої ланки управління може прикріплюватися наставник з вищої ланки.
5. Призначення керівника **вищої ланки управління** з кадрового резерву [9].



Розділ: Самоуправління. Тема 4

Перелік посилань та рекомендована література до теми 4

1. Управління емоціями та почуттями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lcptodcz.lviv.ua/news/17-40-30-29-07-2019/> (дата звернення: 30.07.2022).
2. Mayer J. D. The intelligence of emotional intelligence / J. D. Mayer, P. Salovey // Intelligence. N.Y. - 1993. – P. 433-442.
3. Salovey P. Some final thoughts about personality and intelligence / P. Salovey , J.D. Mayer // Personality and intelligence. – Cambridge, U.K. Cambridge University Press, 1994, – pp. 303-318.
4. Конфліктологія Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с. — Режим доступу : <https://buklib.net/books/24134/>
5. Маліновська О.Я. Конспект лекцій з навчальної дисципліни особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент (для студентів магістратури зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О.Я. Маліновська ; ЛНУ ім. Івана Франка. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. – 112 с.
6. Як управляти своєю енергією, часом та увагою, щоб досягти максимальної продуктивності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://theukrainians.org/yak-upravlyaty/> (дата звернення: 30.07.2022).
7. Саморефлексія, Рефлексія Або Самокопання — Коктейль З Трьох Інгредиентів Або Окремі Якості? Як Розібратися? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kyivweekly.com.ua/samorefleksiya-refleksiya-abo-samokopannya-koktejl-z-trox-ingrediyentiv-abo-okremi-yakosti-yak-rozibratisya/> (дата звернення: 30.07.2022).
8. Мурзін Н.І. Корпоративний імідж як сформований, дієвий цілісний образ організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://vseosvita.ua/library/korporativnij-imidz-ak-sformovaniy-dievij-cilisnij-obraz-organizacii-188454.html> (дата звернення: 30.07.2022).
9. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. – К.: Київ, 2004 – 42 с.



Розділ: Мислення

Тема 5: Системне, структурне, стратегічне та інші види мислення. Робота з інформацією. Прийняття рішень.

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

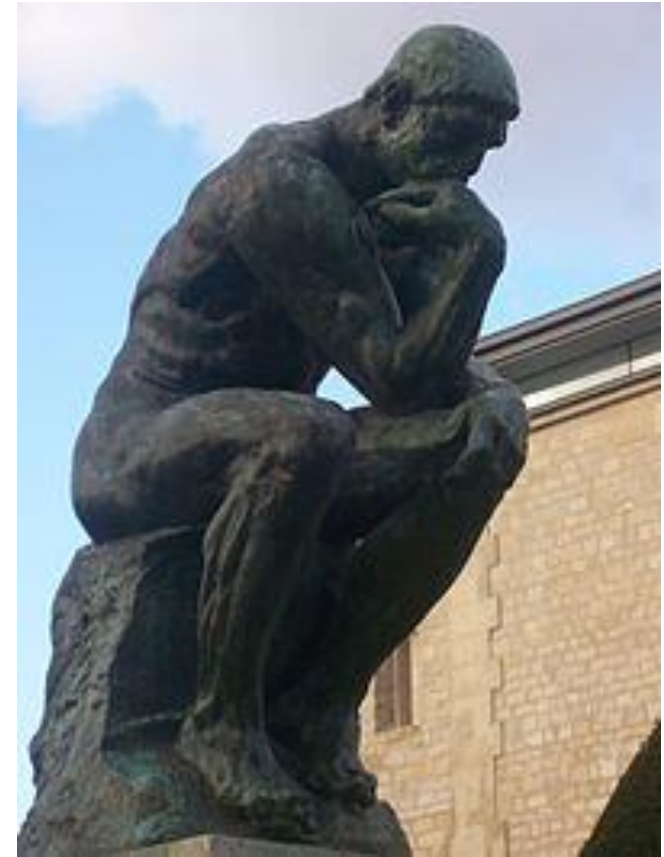
Що таке мислення?

Мислення — це психічний процес відображення об'єктивної реальності, який є вищим ступенем людською пізнання.

Мислення — процес перетворення фактів, інформації, емоцій тощо на цілісне й упорядковане знання.

Мислення — вища форма відображення мозком навколишнього світу, найбільш складний пізнавальний психічний процес, притаманний лише людині.

Мислення — пізнавальний процес, що характеризується узагальненням і опосередкованим відображенням дійсності.



Що таке мислення?

Мислення найтіснішим чином **пов'язане з дією**. Людина пізнає дійсність, впливаючи на неї, розуміє світ, змінюючи його. Мислення не просто супроводжується дією або дія - мисленням; дія - це первинна форма існування мислення. Первинний вид мислення - це мислення в дії або дією. Усі розумові операції (аналіз, синтез ін.) виникли спочатку як практичні операції, потім стали операціями теоретичного мислення.

Мислення зародилося у трудовій діяльності як практична операція і лише потім виділилося в самостійну теоретичну діяльність. Характеризуючи мислення, важливо вказати на зв'язок мислення з промовою. **Ми мислимо словами**. Вищою формою мислення є словесно-логічне мислення, за допомогою якого людина стає здатний відображати складні зв'язки, відносини, формувати поняття, робити висновки і вирішувати складні абстрактні завдання.

Людське мислення неможливе без мови. Дорослі та діти набагато краще вирішують завдання, якщо сформулюють їх вголос. І навпаки, коли в експерименті у випробуваного фіксувався мова (затискався зубами), якість і кількість вирішених завдань погіршувалася.



Види мислення

Виокремлюють наступні види мислення: **наочно-дієве, наочно-образне і словесно-логічне.**

Особливості **наочно-дієвого мислення** виявляються в тому, що завдання вирішуються за допомогою реального, фізичного перетворення ситуації, маніпулювання з об'єктами. Ця форма мислення найбільш характерна для дітей до 3 років. Дитина не ставить ще перед собою цілі і не планує своїх дій. Дитина мислить діючи. Наочно-дієве мислення зустрічається у дорослих. Воно часто застосовується в побуті (наприклад, при необхідності користуватися малознайомою технікою) і виявляється необхідним, коли заздалегідь неможливо повністю передбачити результати якихось дій.

Наочно-образне мислення пов'язано з оперуванням образами. Воно дозволяє аналізувати, порівнювати й узагальнювати різні образи, уявлення про явища і предметах. Наочно-образне мислення найбільш повно відтворює все різноманіття різних характеристик предмета. В образі може бути одночасно зафіксовано бачення предмета з кількох точок зору. У цій якості наочно-образне мислення практично невіддільне від уяви [1].



Види мислення

У простій формі **наочно-образне мислення** проявляється у дітей у віці 4-7 років. Тут практичні дії відходять на другий план, і, пізнаючи об'єкт, дитині зовсім не обов'язково чіпати його руками, але йому необхідно чітко сприймати і наочно представляти цей об'єкт. Дорослі також користуються наочно-образним мисленням. Починаючи ремонт квартири, ми заздалегідь можемо уявити собі, що з цього вийде. Наочно-образне мислення дозволяє придумати зображення таких речей, які самі по собі невидимі. У таких випадках образи носять умовний характер.

Словесно-логічне, або абстрактне, мислення є найбільш пізній етап розвитку мислення. Для словесно-логічного мислення характерне використання понять, логічних конструкцій, які іноді не мають прямого образного вираження (наприклад, вартість, чесність, гордість і т.д.). Завдяки словесно-логічному мисленню людина може встановлювати найбільш загальні закономірності, передбачати розвиток процесів у природі і суспільстві, узагальнювати різний наочний матеріал [1].



Операції мислення

Для мислення можна виділити кілька операцій - **порівняння, аналіз, синтез, абстракцію та узагальнення.**

- ❖ **Порівняння** - мислення зіставляє речі, явища і їх властивості, виявляючи схожість і відмінності, що призводить до класифікації.
- ❖ **Аналіз** - уявне розчленування предмета, явища чи ситуації для виділення складових елементів. Таким чином, ми відокремлюємо неістотні зв'язки, дані в сприйнятті.
- ❖ **Синтез** - зворотний аналізу процес, який відновлює ціле, знаходячи суттєві зв'язки і відносини. Аналіз і синтез в мисленні взаємопов'язані. Аналіз без синтезу призводить до механічному відома цілого до суми частин, також неможливий синтез без аналізу, оскільки він повинен відновити ціле з виділених аналізом частин. У одних людей в складі мислення спостерігається схильність до аналізу, у інших - до синтезу [2].



Операції мислення

Для мислення можна виділити кілька операцій - **порівняння, аналіз, синтез, абстракцію та узагальнення.**

- ❖ **Абстракція** - це виділення однієї будь-якої сторони, властивості і відмінності від інших. Починаючи з виділення окремих чуттєвих властивостей, абстракція потім переходить до виділення властивостей, виражених в абстрактних поняттях.
- ❖ **Узагальнення** (або генералізація) - це відкидання одиничних ознак при збереженні загальних, з розкриттям істотних зв'язків. Узагальнення може відбутися шляхом порівняння, при якому виділяються загальні якості. Абстракція і узагальнення є двома взаємопов'язаними сторонами єдиного розумового процесу, за допомогою якого думка йде до пізнання [2].



Типи мислення

До типів мислення відносять **конкретне і абстрактне, інтуїтивне і дискурсивне** та багато інших.

Конкретне мислення — це розумовий процес відображення і оперування найпростішими, конкретними поняттями, які визначають предмети і явища об'єктивного світу в їх безпосередній данності людині.

Абстрактне мислення — це розумовий процес сходження від конкретного до абстрактного, тобто, пізнаючи конкретний предмет чи явище, суб'єкт пізнання абстрагується від несуттєвого в предметі і виділяє суттєве, яке фіксується засобами мови у формі понять (абстракцій). Головна особливість абстрактного мислення — це оперування абстрактними поняттями і на їх підставі створення нових абстракцій за допомогою логічних методів аналізу, синтезу, узагальнення тощо.



Типи мислення

До типів мислення відносять **конкретне і абстрактне, інтуїтивне і дискурсивне** та багато інших.

Дискурсивне мислення — це розсудливе, обґрунтоване попереднім знанням мислення. Поняття "дискурсивне мислення" ще має значення як "логічне", "обґрунтоване", "доказове", тобто мислення, яке доводить певні положення з точки зору їхньої істинності, переконливості.

Інтуїтивне мислення представлено інтуїція та уявлення. Інтуїція — це такий розумовий процес, який миттєво охоплює істину (суть проблеми, питання, задає напрям пошуку та ін.) без суворого логічного доведення і призводить до нового знання. Уява — це інтелектуальна здатність відтворювати образи минулого, також створювати образи майбутнього у певній понятійній формі.



Функції мислення

Мислення людини виконує такі основні функції:

- ❖ **пізнавальну** (відображення світу),
- ❖ **проектувальну** (формування планів, проектів, моделей практичної й теоретико-пізнавальної діяльності),
- ❖ **прогностичну** (прогнозування чи передбачення наслідків власних дій, прогнозування майбутнього),
- ❖ **інформаційну** (засвоєння інформації про знання та його смислове перероблення),
- ❖ **технологічну** (розроблення правил, норм, стандартів життєдіяльності людини і суспільства в різних формах і проявах),
- ❖ **рефлексивну** (самопізнання, самоаналізування),
- ❖ **інтерпретаторську** (тлумачення, осмислення продуктів людської культури),
- ❖ **аналітичну й синтетичну**.



Системне мислення

Система – відносно **цілісний набір елементів і зв'язків між ними**, що володіє певними властивостями, якими не володіє жоден з елементів, що входять до його складу.

Людина сама є **системою**, яка складається з багатьох підсистем: опорно-рухова, кровообіг, травлення та ін. Але жодна із цих підсистем не є людиною. Також ми входимо до складу більш високих систем. Це сім'я, навчальна або робоча група, співробітники підприємства, держава, нація та ін.

Щоб об'єднати поняття «Система» і «Мислення», слід усвідомити, що вони підкоряються цілком певним законам [3].



Системне мислення

Закони, яким підкорюються поняття «система» та «мислення»:

- ❖ Закон єдності і боротьби протилежностей.
- ❖ Закон переходу кількісних змін у якісні.
- ❖ Закон заперечення заперечення.
- ❖ Все пов'язано з усім.
- ❖ За все треба платити.
- ❖ Природа знає краще.

Дотримання цих законів і є «системне мислення». Отож, системне мислення – це тип мислення, який характеризується **цілісним сприйняттям предметів і явищ**, з огляду на їх зв'язку між собою [3].



Системне мислення

Властивості системного мислення:

- ❖ **Людина**, що володіє розвиненим системним мисленням, **розуміє цілісність** і вміє бачити множинні зв'язки і закономірності.
- ❖ **Вона усвідомлює необхідність спрощення** і спотворення **моделі світу** з метою кращого її розуміння.
- ❖ **Вона може бачити реальність під різними кутами**, в різних площинах і ракурсах, фокусуватися на системі в цілому і на її окремих елементах.
- ❖ Така **людина не пов'язана** жорсткими **стереотипами мислення** і може з легкістю міняти свої переконання.
- ❖ Вона **вміє створювати** власні **ментальні моделі реальності**, які допомагають йому бачити причинно-наслідкові зв'язки.
- ❖ **Людина має здатність бачити зворотні зв'язки** між об'єктами і явищами [3].



Системне мислення

Практична цінність системного мислення:

- ❖ Швидко знаходити ключові причини поточних небажаних явищ у своїй роботі та колективі.
- ❖ Розробляти бачення майбутнього стану компанії та її підрозділів.
- ❖ Знаходити нестандартні ефективні рішення щодо подолання проблем та досягнення цілей.
- ❖ Вирішувати конфлікти без компромісів і програшів.
- ❖ Вирішувати більшість «відкритих» і інноваційних завдань в будь-яких сферах життя [3].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Протягом дня ми приймаємо десятки, а протягом життя – і тисячі рішень. Деякі з них прості, інші більш складні і вимагають ретельного обміркування. Для керівника **прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота**. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із **показників діяльності керівника є його здатність приймати правильні рішення**.

У зв'язку з зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. **Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети**. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке **прийняте із запізненням, знижує результативність праці** колективу чи окремих виконавців [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Управлінське рішення – це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в даній фактичній виробничій ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату.

Можна визначити, що **управлінські рішення** – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Підготовка та прийняття управлінського рішення є не тільки **органічною частиною процесу управління**, а й головним етапом циклу управління. Тому, якщо сутність управління розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, яким управляють, то під сутністю управлінського рішення слід розуміти обґрунтування й формування змісту цього впливу [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Управлінське рішення – це відповіді на запитання, в які **строки**, з витратою яких **сил і коштів**, в якому **порядку**, за якого **розподілу обов'язків, прав і відповідальності**, за якої організації **контролю**, з якими **результатами** має здійснюватися управлінський вплив.

Характеристика сутності управлінського рішення дає можливість повніше уявити собі його роль і місце в процесі управління не тільки в масштабі окремого виробничого об'єкта, а й на вищих рівнях – на рівні регіону, галузі та країни в цілому. **Значення** науково обґрунтованих управлінських **рішень** як засобу, що **забезпечує ефективне функціонування й розвиток виробничих об'єктів**, досягнення поточних і перспективних цілей на всіх рівнях управління, важко переоцінити [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

- ❖ невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- ❖ недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- ❖ необхідністю вирішення в обмежений час.

Виділяють три основні типи **управлінських завдань**:

- ❖ **концептуальні** (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- ❖ пов'язані з **техніко-технологічним аспектом** функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
- ❖ які виникають унаслідок дії **людського фактора** (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо) [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

За допомогою управлінських рішень:

- ❖ встановлюють цілі діяльності;
- ❖ закріплюють людей за посадами і робочими місцями;
- ❖ визначають функції, права і відповідальність працівників; встановлюють правила поведінки на роботі;
- ❖ розробляють систему заходів щодо заохочення і адміністративного покарання працівників;
- ❖ розподіляють ресурси – матеріальні, трудові, фінансові та ін.;
- ❖ оцінюють якість продукції тощо [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Кінцевим результатом процесу прийняття рішення є саме **управлінське рішення**, яке постає як первинний (тобто базовий) елемент процесу управління, що **забезпечує функціонування** господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на **об'єкт управління** та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Класична модель прийняття рішень спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічно правильно діяти, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яка передбачає реєстрацію змін, селекцію рішень, які містить пам'ять суб'єкта та саме прийняття рішення.

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Дослідження моделі раціональної технології прийняття рішень передбачає опис **наступних етапів**:

- 1) діагноз проблеми;
- 2) накопичення інформації з проблеми;
- 3) розробка альтернативних варіантів;
- 4) оцінка альтернативних варіантів;
- 5) прийняття рішень.

У наведеній моделі представлена **логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень**, але **не відображено конкретний порядок** проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає **необхідність уточнення або коригування результатів** попередніх етапів [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Основні етапи прийняття управлінського рішення

I етап. Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми.

Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище. В процесі її обробки визначається вірогідність і повнота інформації. Інформація є необхідною умовою для прийняття багатьох рішень в межах управлінської системи. Кожне управлінське рішення приймається на основі аналізу лише спеціально відібраної інформації. При аналізі інформації слід враховувати її особливості. Інформація, яка не піддається формалізації, вивчається за допомогою логічного мислення, порівняння, аналогії, аналізу, синтезу, індукції й т. д. Визначення цілі або комплексу цілей, які необхідно досягти при вирішенні поставленої проблеми дозволяє конкретизувати завдання, вирішення яких забезпечує досягнення цілей [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Основні етапи прийняття управлінського рішення

II етап. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття управлінських рішень.

Обмеження коригуючих дій звужують можливості прийняття рішень. Перед тим, як переходити до наступного етапу процесу прийняття рішень, керівник повинен чітко визначити обмеження й лише потім визначати альтернативи. До числа загальних обмежень відносять: недостатню кількість працівників відповідної кваліфікації й досвіду, необхідність застосування вдосконаленої технології, відсутність необхідних матеріальних ресурсів тощо [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Основні етапи прийняття управлінського рішення

III етап. Формулювання й відбір можливих варіантів рішень.

При формулюванні альтернативних рішень керівник завжди має справу з невизначеністю. Тому продовженням обробки інформаційних даних є прогнозування, яке дає можливість передбачити результати реалізації кожного варіанта рішення. Після прогнозування з'являється можливість серед різноманіття потенційно можливих варіантів виділити бажані, які відзначаються необхідними результатами. Послідовне накладання інших обмежень значно звужує кількість варіантів. Таким чином, проблема встановлення оптимального рішення розпадається навпіл. Перша частина проблеми зводиться до того, як із багатьох можливих варіантів відібрати раціональні, а друга – до того, як із раціональних варіантів обрати найкращий. При відборі варіантів використовуються також і евристичні методи, засновані на логіці [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Основні етапи прийняття управлінського рішення

IV етап. Обрання найкращого варіанта рішення.

На цьому етапі виявляються альтернативи з ряду бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно вивчається й порівнюється з прийнятим для даної проблеми критерієм (або критеріями). За результатами порівняння варіантів рішень обирається найвідповідніший для конкретних умов варіант, який забезпечує найефективніше досягнення поставленої цілі. По суті, це є прийняттям рішення щодо проблеми. Отже, процес прийняття управлінських рішень є досить складним процесом, який складається з ряду постійних етапів, кількість яких визначається складністю проблеми, що потребує вирішення [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Основні етапи прийняття управлінського рішення

V етап. Реалізація управлінського рішення.

Реалізація прийнятого рішення вимагає розробки організаційного плану, спрямованого на досягнення мети даного рішення. В організаційному плані загальний обсяг робіт розчленовується на окремі складові. Для виконання робіт визначаються виконавці й відповідальні особи. При реалізації рішення виконавці окремих робіт повинні бути наділені певними правами та повноваженнями, й нести відповідальність залежно від завдань, які вирішуються. При цьому використовується принцип делегування відповідальності, який передбачає розподіл відповідальності між усіма учасниками як розробки так і реалізації прийнятого рішення. При делегуванні відповідальності слід враховувати компетентність виконавців, рівень їхньої кваліфікації та досвід. В організаційному плані визначаються терміни виконання рішення й обсяг виділених ресурсів [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Основні етапи прийняття управлінського рішення

VI етап. Контроль за виконанням управлінського рішення.

Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без чіткого обліку виконання окремих робіт. При цьому використовуються три види обліку: статистичний, бухгалтерський, оперативний. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, й своєчасність їх виконання.

Дієвим інструментом контролю за виконанням рішення є метод сіткового планування й управління. За його допомогою встановлюється чітка відповідальність виконавців за виконання окремих робіт, порівнюються фактично досягнуті результати з цілями, визначається відповідність реального стану виконання робіт із запланованими термінами й етапами виконання [4].



Робота з інформацією. Прийняття рішень

Наведений порядок прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень [4].



Розділ: Мислення. Тема 5

Перелік посилань та рекомендована література до теми 5

1. Загальна психологія: Підручник / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. - К.: Либідь, 2005. - С. 464.
2. Мислення: поняття, види, процес та теорії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29349/> (дата звернення: 30.07.2022).
3. Що таке системне мислення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pyrogiv.kiev.ua/shho-take-sistemne-mislennya/> (дата звернення: 30.07.2022).
4. Павлишин О.В. Філософські проблеми управління. Лекція 6. Мультимедійний навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://arm.naiu.kiev.ua/books/fpu/lections/lecture6.html> (дата звернення: 30.07.2022).



Розділ: Комунікація

Тема 6: Уміння говорити, слухати та чути.

Самопрезентація. Публічні доповіді та комунікації. Робота у команді.

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Уміння говорити, слухати та чути

Комунікація виконує кілька важливих **функцій** для життя людей, зокрема, такі:

Задоволення потреби у спілкуванні. Всі люди – соціальні істоти. Ми маємо потребу в інших людях так само, як у їжі, воді, даху над головою. Двоє людей можуть годинами обговорювати різні дрібниці, про які з часом навіть не згадають. Вони просто задовольняли базову потребу в людському спілкуванні.

Уточнення уявлення про себе. За допомогою комунікації ми дізнаємося, якими ми є та як люди реагують на нашу поведінку [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Комунікація виконує кілька важливих **функцій** для життя людей, зокрема, такі:

Демонстрування поваги до іншого. Зустрівши знайому людину, ми говоримо: «Як справи?», «Що нового?», «Привіт!» тощо. В такий спосіб ми показуємо, що вирізняємо цю людину з-поміж інших, тобто демонструємо повагу. Якщо нічого не говорити – ризикуємо заслужити репутацію зверхньої і нетактовної людини.

Розбудова стосунків. Через спілкування ми не тільки знайомимося з іншими людьми, а і, що найважливіше, встановлюємо стосунки, які можуть розвиватись і поглиблюватись, або псуватись і заморожуватись [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Комунікація виконує кілька важливих **функцій** для життя людей, зокрема, такі:

Обмін інформацією. Частину інформації ми отримуємо через спостереження, читання, перегляд телевізора. Іншу частину – через пряме спілкування з людьми. Коли ми вирішуємо, що вдягнути або за кого голосувати на виборах, ми радімося з навколишніми. У таких випадках відбувається обмін повідомленнями, що включає передачу й отримання інформації.

Вплив на інших. Навряд чи знайдеться хоча б один день, коли б ми не спробували вплинути на чийсь поведінку – переконати друзів сходити в конкретний ресторан, змусити чоловіка кинути палити або умовити викладача поставити вам кращу оцінку [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Ефективна комунікація – це обмін повідомленнями, під час якої співрозмовники демонструють взаємоповагу, і той, хто слухає, сприймає з повідомлення саме те, що має на увазі мовець.

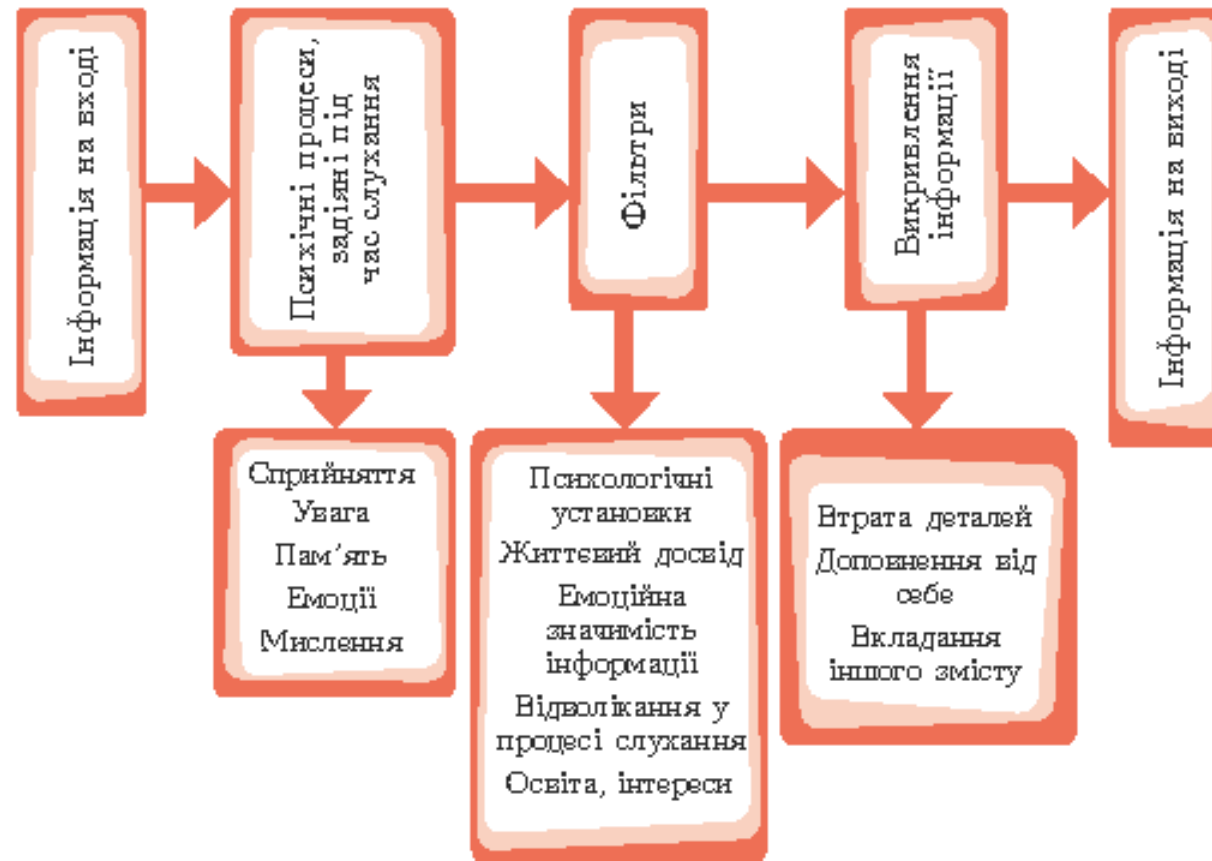
Що може бути простішим за спілкування: один говорить, а другий слухає. Однак цей процес не такий простий, адже нерідко трапляється, що зміст відправленого нами повідомлення не збігається з тим, що його отримує співрозмовник.

Ми часто ображаємося, якщо хтось не розуміє наших бажань або мотивів наших вчинків. Проте насправді дві людини можуть подивитися той самий фільм, прочитати ту саму книжку й отримати від них протилежні враження. Якщо вони сперечаються між собою, то роблять це тому, що їхні внутрішні моделі реальності не зовсім однакові [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Бар'єри у спілкуванні [1]



Уміння говорити, слухати та чути

Поради для ефективного спілкування

- ❖ Спілкування неможливе без встановлення **контакту зі співрозмовником**. Для цього продемонструйте співрозмовникові зацікавленість і готовність до розмови виразом обличчя і положенням тіла.
- ❖ **Слухайте активно**: подавайте співрозмовникові сигнали, що ви слухаєте його уважно і намагаєтеся зрозуміти. Для цього час від часу повторюйте своїми словами найбільш важливі висловлювання співрозмовника. Робіть це з позитивною або питальною інтонацією, робіть короткі зауваження на кшталт: «так, розумію», «точно», «цікаво», «чудово» [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Поради для ефективного спілкування

- ❖ **Будьте спостережливими**, уважно стежте за емоціями, настроєм співрозмовника.
- ❖ **Не перебивайте співрозмовника**, дайте йому можливість висловити свою думку до кінця. Саме думку, а не фразу чи пропозицію.
- ❖ Щоб співрозмовник правильно зрозумів вашу основну думку, не захоплюйтеся загальними словами або занадто довгими фразами. Що **конкретніше** буде висловлена ідея, то **простіше** іншій людині зрозуміти її [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Поради для ефективного спілкування

- ❖ Говоріть достатньо **голосно і чітко** (це додає вашій мові впевненості).
- ❖ Під час розмови підтримуйте **зоровий контакт** зі співрозмовником, використовуйте **адекватні невербальні сигнали**, які можуть сказати співрозмовникові більше, ніж слова (жести, рухи, вираз обличчя, міміку тощо) [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Складники активного слухання

Активне слухання – неодмінна умова ефективної комунікації. Воно включає в себе **зосередження, розуміння, запам'ятовування і критичний аналіз.**

- ❖ **Зосередження** – це зосередження уваги на тому, що і як повідомляють одне одному співрозмовники. Здатність зосереджуватися можна посилити, якщо переключатися з ролі мовця на роль слухача. При цьому потрібно дослухати співрозмовника до кінця, перш ніж відповісти. Також важливо підтримувати зоровий контакт, демонструвати свою зацікавленість словами, виразом обличчя, інтонацією, показувати це мімікою, жестами (наприклад, нахилитися до співрозмовника, торкнутися його руки). Треба дотримуватися комфортної дистанції, не порушуючи особистого простору співрозмовника [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Складники активного слухання

Розуміння – процес розшифрування повідомлень, тобто усвідомлення їх смислу. Розуміння потребує емпатії – здатності розпізнавання або переживання почуттів, думок і прагнень іншої людини. Активно слухати означає намагатися краще зрозуміти співрозмовника. Для цього використовують уточнювальні запитання і парафрази – переказ суті почутого своїми словами, наприклад «Чи правильно я зрозумів, що ...?»»

Запам'ятовування – це процес накопичення отриманих від співрозмовника даних для подальшого їх відтворення. Часто ми майже відразу забуваємо почуту інформацію (наприклад, ім'я людини, з якою щойно познайомилися). Запам'ятовування поліпшується при повторенні інформації, використанні мнемонічних прийомів і якщо це можливо) складанні нотаток [1].



Уміння говорити, слухати та чути

Складники активного слухання

Критичний аналіз – це процес відокремлення фактів від суджень, оцінка обґрунтованості зроблених суджень і висновків. Факт – це перевірене твердження; висновок – це умовивід з кількох вихідних суджень (посилок) через встановлення логічного зв'язку між ними. Критично мислити означає вміння ставити й отримувати відповіді на такі запитання: чи ґрунтується висновок на визнаних фактах? чи висновок логічно обґрунтований? чи часом нема достовірної інформації, що ставить під сумнів логічність висновків [1]?



Уміння говорити, слухати та чути

Формулою ефективного спілкування STEPS:

- ❖ **S (space)** – це поняття про особистий простір, у якому людина почувається комфортно при контактах з різними людьми.
- ❖ **T (take turns)** – це правило, яке вимагає говорити по чергово, адже спілкування – рівноправний процес, у якому кожен повинен мати змогу висловитися.
- ❖ **E (eye contact)** – потреба встановлення зорового контакту, який сприяє ефективній комунікації. Адже так ми не тільки виявляємо повагу до людини, а й маємо змогу спостерігати за її мімікою і розуміти емоції.
- ❖ **P (polite)** – це ввічлива, приязна та відкрита манера спілкування, яка є надзвичайно привабливою. З ввічливими людьми залюбки спілкуються і встановлюють дружні стосунки.
- ❖ **S (stay on topic)** – вимагає залишатися в темі (не змінювати її), поки триває обговорення [1].



Самопрезентація

"Природна" та "штучна" самопрезентація

Самопрезентація - це буквально щоденне явище у нашому житті. Незважаючи на те, що про це ми можемо навіть не підозрювати, проекти презентації себе вже закладені в нашій підсвідомості. Так, підбираючи собі імідж, одягаючи той чи інший одяг, виявляючи конкретні манери та стиль спілкування, ми втілюємо ці проекти в життя.

Цей феномен називається **“природною самопрезентацією”**, тобто ми реалізуємо її автоматично. Однак далеко не завжди вона ефективна, а тому потребує корекції за допомогою наших власних зусиль. Така самопрезентація – усвідомлена, спланована, підпорядкована конкретному способу – це **“штучна самопрезентація”**. І ось саме її повинен опанувати кожен, хто ставить перед собою завдання навчитися добре подавати себе [2].



Самопрезентація

Важливість навички самопрезентації

Коли ви взаємодієте з якоюсь людиною, ваш спосіб мислення, вміння розповісти про себе та манери – це те, на що він зверне свою увагу насамперед. Особливо якщо ви на співбесіді. І основне завдання самопрезентації полягає в тому, щоб показати себе цілісною та дорослою особистістю.

Початком будь-якого спілкування є знайомство, і від того, наскільки добре воно пройшло, залежатиме все спілкування надалі. Все, що потрібно зробити напередодні майбутнього знайомства, - це продумати найбільш підходящий варіант подання інформації про себе. Для цього потрібно в деталях опрацювати всі відомості щодо предмета майбутньої розмови. Ваша розповідь про себе має бути тривалістю всього в кілька хвилин, але в неї потрібно вміло включити все, що стосується вашого досвіду та особистих досягнень. Ми рекомендуємо скласти структурований план розмови та писати короткі твори про себе [2].



Самопрезентація

Пам'ятайте, що **увага має бути акцентована на конкретних фактах**, а не на розлогих роздумах.

Першорядні факти, як слід розуміти, **мають первинне значення**. Не менш корисно пошукати в інтернеті, щоб зрозуміти, **що є найбільш цінним для людини або групи людей**, з якими належить спілкуватися. Отримана інформація може стати основою самопрезентації, доповненої фактами з вашого особистого та професійного життя.

Але **підготовка** – це далеко **не гарантія вдалої презентації себе**, і треба знати, як професійно продемонструвати найкращі риси співрозмовнику, щоби серйозно підвищити свої шанси на успіх. У цьому вам допоможуть сім основних правил самопрезентації [2].



Самопрезентація

7 основних правил самопрезентації

Зустріч призначена, ви до неї підготувалися, і настає момент ікс – коли довгоочікувана, але хвилююча **самопрезентація стає реальністю**. Насамперед **потрібно правильно** емоційно налаштуватися: **повірити у свої сили та успіх та “включити” впевненість у собі**.

Що стосується конкретно поведінки, то тут є кілька **основних критеріїв**:

- ❖ Категорично **не можна запізнюватися** на зустріч
- ❖ Поставити **телефон на беззвучний режим**
- ❖ Виявляти **доброзичливість**
- ❖ Підтримувати та грамотно **вести діалог**
- ❖ Виявляти **стриманість**
- ❖ У жодному разі **не можна кричати або бути надмірно емоційним**
- ❖ Розповідати про себе **коротко та у справі [3]**



Публічні доповіді та комунікації

Комунікація — це процес спілкування і передачі інформації між людьми або їх групами у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови.

У організаційному контексті поняття «**комунікація**» розглядається як **процес** (комунікація — це спілкування людей: обмін ідеями, думками, намірами, відчуттями, інформацією) і як **об'єкт** (сукупність технічних засобів, що забезпечують процеси передачі інформації).

Добре налагоджені **комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності**. Говорять, якщо організація ефективна в області комунікації, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності [4].



Публічні доповіді та комунікації

Комунікації повинні бути такі, щоб **керівництво** компанії, фірми **мало об'єктивну інформацію** в потрібний час і в зручній формі для ухвалення рішень. Значить, щодо завдань теорії організації, найважливішим є комунікаційний процес.

Комунікація — це одна з необхідних умов життя людини в соціумі, а **комунікабельність** — одна з важливих системних характеристик, супутніх успіху.

Під **комунікабельністю** в соціальних групах розуміють **здібність до спілкування, товариську, здібність до спільної роботи**. У інформаційних технологіях комунікабельність — це сумісність різнотипних систем передачі інформації [4].



Публічні доповіді та комунікації

Щодо конкретної організації (компанії) можна говорити як про **зовнішню комунікацію**, так і про **внутрішню**.

Зовнішня комунікація — це комунікація зі світом, що знаходиться за межами вашої організації, це комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. **Завдання зовнішніх комунікацій** — **задовольнити інформаційні потреби** організації, **налагодити зв'язки** з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами. За допомогою зовнішніх комунікацій формується і підтримується імідж компанії.

Суспільні, або масові, комунікації - процес повідомлення інформації за допомогою технічних засобів або засобів масової комунікації чисельно великим групам людей: друк, радіо, кіно, телебачення [4].



Публічні доповіді та комунікації

Внутрішні, або внутрішньоорганізаційні, **комунікації** (між підрозділами, комунікація усередині підрозділів по рівнях виробництва і управління, міжособові комунікації, неформальні комунікації) предстають як частина виробничо-господарської діяльності: зв'язок між відділами, звіти відділу реалізації або відомості складського обліку і тому подібне. Комунікація усередині організації включає інструктаж, інформацію, навчання, менеджмент методом розмов.

Найважливіша **мета внутрішньої комунікації** в організації – **створення серед співробітників підтримки цілей і політики**, організації, що проводиться керівництвом. За допомогою комунікації співробітники отримують необхідні знання і мотивацію, стають кращими захисниками і популяризаторами планів компанії [4].



Робота у команді

Командна (групова) 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.

Але групова робота має і свої **особливості**. Перш за все вона ефективна там, де потрібно швидко знайти правильне рішення щодо проблеми, яка виникла в організації. Тому велике значення має спроможність команди виявити можливі альтернативи, вибрати кращу, дійти згоди щодо способу її реалізації тощо [5].



Робота у команді

Чинники, що впливають на ефективність роботи команди, 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 [5].



Робота у команді

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 та обґрунтуванні своїх думок перед іншими тощо [5].



Робота у команді

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. 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 [5].



Робота у команді

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 однастайності, 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.

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 [5].



Робота у команді

Ролі членів команди.

Критичним фактором, 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.

Розрізняють **три види групових ролей**. Дві із них – **цільові та підтримуючі** – створюють нормальні умови для роботи команди, а одна (**негативні ролі**) – заважає [5].



Робота у команді

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 [5].



Розділ: Комунікація. Тема 6

Перелік посилань та рекомендована література до теми 6

1. Етапи формування психосоціальних компетентностей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ilt.multycourse.com.ua/ua/page/22/81#2> (дата звернення: 30.07.2022).
2. Самоукина Н.В. Живий театр тренінгу. Технології, вправи, ігри, сценарії. – Режим доступу : <https://alexus.com.ua/tekst-knigi-zhivij-teatr-treningu-texnologi%D1%97-vpravi-igri-scenari%D1%97/> (дата звернення: 30.07.2022).
3. Самопрезентація про себе коротко і красиво [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://webshark.com.ua/prezentaciya-samoprezentaciya-pro-sebe-zrazok-samoprezentaciya-pro-sebe-korotko-i-krasivo-priklad-krasnokamsk/> (дата звернення: 30.07.2022).
4. Лекція. «Комунікації. Види і стратегії побудови» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/lekcija-1-komunikaciyi.-vydy-i-stratehiyi-pobudovy-z-dyscypliny-nk.pdf> (дата звернення: 30.07.2022).
5. Лекція «Особливості роботи в команді» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13472/> (дата звернення: 30.07.2022).



Розділ: Комунікація
Тема 7: «Перший контакт» з клієнтами та партнерами. Мистецтво перемовин.
Побудова та підтримка ділових відносин.

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

«Перший контакт»

Чому **перша зустріч** дуже важлива для подальшої консультативної роботи?

Процес спілкування починається із зустрічі. У тривалих та детальних дослідженнях початкових моментів контакту визначено, що вирішальними для початкового орієнтування у партнерів, є **уособлення себе** у ситуації спілкування, **формування** власного **самовідчуття**, що впливає на вибір тієї чи іншої стратегії поведінки із співбесідником, є **перші 4 хвилини контакту**.

Саме перші 4 хвилини найважчі для партнерів. За цей час найчастіше виробляються **неусвідомлені**, але **стратегічно важливі рішення**, які стосуються сприйняття партнера до оцінки його особи та прогнозування можливих стосунків. Перші хвилини зустрічі надзвичайно важливі як вільний, поза установкою простір для формування першого враження про людину і, в нашому випадку, оцінки особистісного (психологічного) потенціалу клієнта [1].



«Перший контакт»

Три стадії будь-якого людського спілкування:

- ❖ початок стосунків;
- ❖ їхній розвиток, динаміка;
- ❖ припинення стосунків.

Перша стадія, безперечно, є ключовою.

Під час першої зустрічі з клієнтом немає жодної, буквально жодної деталі, яка б не мала значення для успіху першого контакту: від **виразу обличчя, погляду, інтонації та відстані до клієнта** (оптимальна - 1,5 м) до введення клієнта в особливості роботи. Звичайно, вся наступна робота не може **визначатися першою зустріччю**, і тому початковому контактові надається таке велике значення [2].



«Перший контакт»

Що небажано для успішного проведення першої зустрічі?

Небажано навантажувати себе інформацією про особу та життя клієнта, яка не виходить саме від нього. **Небажано: сперечатися з клієнтом, спростовувати його твердження** (це не означає, звичайно, що співрозмовник зобов'язаний з усім погоджуватися, в тому числі, наприклад, поділяти хиби або явні забобони, але й активно протидіяти їм із місця - непрофесійно); **хвалити клієнта або обнадіювати без видимих підстав; давати обіцянки, які не можуть бути виконані;** інтерпретувати його поведінку або давати оцінку діям і вчинкам; ставити клієнтові додаткові запитання про сторони життя чи проблеми, до яких він надто чутливий).

Ці та багато інших обставин, не кажучи вже про репутацію та авторитетність, відіграють свою роль у ході першої зустрічі [2].



Комунікація з клієнтом

Не всі люблять мати справу з клієнтами безпосередньо. Деякі вважають за краще, отримавши потрібний матеріал і доступи, тихо сісти за роботу та займатися своєю справою. Чому так? Все дуже просто.

- ❖ **По-перше**, ми не знаємо, що спаде на думку клієнту, які запитання він почне ставити, і куди заведе вас розмова. Невизначеність ставить нас у незручне становище.
- ❖ **По-друге**, далеко не всі можуть впевнено спілкуватися англійською (якщо клієнт - іноземець). Для багатьох ця ситуація некомфортна сама собою, вони насилу розуміють співрозмовника і з великими труднощами викладають власні думки.
- ❖ **По-третє**, нам ніяково від думки, що доведеться підписатися на щось просто під час самої розмови. Начебто ми зібрались обговорити зміни дизайну, а за хвилину на тобі додаткова робота. І найприкріше — ти навіть не зрозумів, як це сталося.



Комунікація з клієнтом

У підсумку ніхто начебто не протестує, але й особливого ентузіазму з приводу прямих контактів із замовниками не проявляє.

Клієнти до спілкування з виконавцями теж **мають зауваження**, просто **тактовність** рідко дозволяє їм їх висловлювати. І все ж будьмо впевнені, **недоліки в комунікаціях з клієнтами не забуваються**.

Що робити? Можна, звичайно, залишити все як є. А можна взяти на озброєння **декілька правил**, які сильно спростять життя.



Комунікація з клієнтом

1. УНИКАЄМО СЛОВА “НЕМОЖЛИВО”

Не вживати слово “неможливо” — класика, про це правило чули майже всі. На його користь можна навести безліч аргументів. Запитання номер один: наскільки ми впевнені, що зробити запропоноване дійсно неможливо? Друга, більш глибока причина носить психологічний характер. Уявіть, що **“неможливо”** кажуть вам. Задоволення мало, чи не так? Клієнти до своїх ідей і планів ставляться трепетно — ймовірноше, вони їх довго ростили і плекали. І раптом пов'язані з ними надії розбиваються через тверде **“неможливо”**. Додайте до цього ще й те, що може стояти на кону. Можливо, що від результату залежить його кар'єра чи виплата кредиту під заставу майна.

Вирішення проблеми

По-перше, щоразу, коли ви захочете сказати **“неможливо”**, зупиніться на хвилину та поставте себе на місце замовника. Це часто допомагає підібрати потрібне рішення або принаймні інші слова. **По-друге**, якщо відмовити все ж доведеться, обов'язково наводьте аргументи та не скупіться на деталі. Чим повніші ваші доводи, тим більше шансів, що вас почують. В іншому випадку, вам можуть повірити раз, два чи три, а потім раптово повідомити про припинення співпраці.



Комунікація з клієнтом

2. НЕ ПОГОДЖУЄМОСЬ НА УСЕ, ЩО ПРОПОНУЮТЬ

Зловживати словом “неможливо” — одна крайність, погоджуватися з усім, що вам пропонують, — інша, і не менш небезпечна.

Вам може не вистачати замовлень, ви можете відчувати потребу заявити про себе, боятися відмовити чи просто переоцінити власні сили. Сходу зваливши на себе непосильний тягар, ви змусите команду перепрацьовувати, щоб не зганьбитись. І ймовірніше, все одно не встигнете закінчити проект вчасно. Клієнт при цьому переплачує й засмучується, тому що рівень сервісу вже не той, що раніше. Виникає ризик обопільного виснаження і розчарування.

Вирішення проблеми

Із самого початку говорити відкрито. Припустимо, з цією технологією, підходом чи задачею ми ще не працювали або маємо невеликий досвід, який лише частково покриває потрібний спектр, або є людина, яка займалася подібним, але у власному проекті нам складно оцінити, наскільки доречними виявляться її знання.



Комунікація з клієнтом

3. ПАМ'ЯТАЄМО ПРО КОМАНДУ

Спілкуючись з клієнтом безпосередньо, не забувайте, що взяті вами **зобов'язання ляжуть на плечі всієї команди**. Тому обов'язково діліться результатами переговорів з колегами.

Дрібні поправки і невеликі доповнення можуть надходити регулярно, тому керівник може звинувачувати себе в тому, що вчасно не зміг сказати “ні”, команда буде засмучена, недоодержуючи його часу, клієнт звик до “добавок” у рамках того самого бюджету і строків.

Вирішення проблеми

Замовника в цій ситуації **не потрібно сприймати як ворога**. Він не встигав, грошей на розширення не було. У якийсь момент він не зміг боротися зі спокусою. Коли відбувається щось подібне, важливо не втрачати пильності. Ми маємо пам'ятати про спільну відповідальність, зобов'язання один перед одним і про те, що навіть незначні зміни можуть вимагати від ваших колег серйозних зусиль.



Комунікація з клієнтом

4. РОЗ'ЯСНЮЄМО СВОЇ ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ

Точне визначення, на що саме йде **робочий час команди**, допоможе **уникнути непорозумінь** і як наслідок зайвого листування і тривалих розглядів.

По-хорошому, керівник має уточнити деталі та узгодити з клієнтом підсумкові оцінки. Але бувають випадки, коли клієнт просить хоча б приблизні дані тут і зараз. Зазвичай він при цьому побачив цифру, помножив на ціну, запам'ятав, скільки коштуватиме робота. Пізніше прочитав ваш лист із поясненнями і засмутився. Не засмучуйте замовника!

Вирішення проблеми

Піклуватися! Пишемо “Х годин тільки на розробку” (бажано, щоб число було реалістичним), даємо песимістичний і оптимістичний варіанти, просимо інших членів команди скорегувати оцінку щодо своєї частини роботи.



Комунікація з клієнтом

5. ПІДТРИМУЄМО РІВЕНЬ

Якщо ми вже заговорили про турботу, не буде зайвим нагадати, що **клієнти приходять не лише за розв'язанням задач, а й за певним рівнем сервісу**, особливо якщо йдеться про роботу з іноземними клієнтами. Але насправді про це нерідко забувають.

Проект закінчився, у клієнта залишився ваш контакт. Він пише вам листа, а у відповідь — тиша. Вам вже нецікаво, ви зайняті і, можливо, навіть перекинули лист менеджеру проектів. А менеджер у відпустці або на лікарняному. Але в підсумку замовника проігнорували. Буває навіть так, що деякі виконавці просто блокують замовників після завершення роботи, щоб їх у майбутньому ніхто не зміг потурбувати. “Робота виконана, проект зданий, з усіх питань — до нашого менеджменту!”

Вирішення проблеми

Навіть з таким ставленням конкретний проект може завершитися успіхом. Ось тільки замовник навряд поспішить з підписанням наступного контракту. Щоб такого не сталося, пам'ятайте, що **замовник прийшов до вас не просто купити технічне рішення. Він хоче, щоб йому стало краще, ніж було без вас.**



Комунікація з клієнтом

Кожне з цих **5 правил** працює навіть в окремо взятому випадку. І все ж, стратегічно жоден прийом не допоможе, поки ви не переможете внутрішнє небажання спілкуватися з клієнтом.

Ви маєте повне право запитати, **навіщо особисто вам вчитися комунікації з клієнтом** і чи варто взагалі. Так, варто. **По-перше**, невідомо, куди вас закине доля, може, вже в наступному проекті переговори ляжуть на вас. **По-друге**, це питання вашого особистого комфорту. Коли ти ні від кого не залежиш і можеш сам піти та уточнити будь-які деталі, якість життя підіймається на зовсім інший рівень.

Зазначу, що **чим раніше** на своєму кар'єрному шляху ви **почнете спілкуватися з замовником, тим краще**. Адже поступово тягар відповідальності буде тиснути все сильніше, і є ризик, що ви **станете боятися за свою репутацію**.

Спробуйте **розвивати комунікативні навички потроху**, спочатку з тими, з ким спілкуватись комфортно. Нарешті, не намагайтеся зробити все й одразу, підкорити кожного бездоганною англійською та найглибшими знаннями, не шукайте похвали.



Мистецтво переговорів

Переговори – це надзвичайно складна форма вербальної людської взаємодії, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне [3].

Переговори – це процес, коли дві чи кілька осіб, груп, що мають спільні і конфліктні цілі, висловлюють та обговорюють пропозиції щодо конкретних умов досягнення можливої згоди [Дон Гелрігел, Джон Склокум, Річард Вудмен, Сью Бренінг «Організаційна поведінка»].

Переговори – це сумісна, двох- або багатостороння контактна взаємодія сторін з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими у даній ситуації.

Двосторонній зв'язок конфліктів з переговорами проявляється в тому, що на певному етапі конфліктної взаємодії сторони доходять до спільного висновку щодо доцільності переходу до переговорів, а переговори проводяться у більшості випадків для врегулювання саме складних, реально чи потенційно конфліктних відносин.

Під час переговорів застосовуються ті ж самі стратегії, що розроблені для залагодження конфліктів: компроміс, співробітництво, форсування, згладжування, ухилення та відповідні до стратегій стилі поведінки [3].



Мистецтво переговорів

Мета переговорів:

- ❖ **Знайти спільне** взаємовигідне рішення.
- ❖ **Переконати іншу сторону** в тому, що вона перемогла.
- ❖ **Забезпечити, щоб обидві сторони вважали себе переможцями.**
- ❖ **Закласти надійне підґрунтя** для забезпечення виконання досягнутого рішення.

Три типи наслідків будь-яких переговорів:

- ❖ **Вигода – вигода** (з або без досягнення домовленостей).
- ❖ **Вигода – програш** (одна сторона виграє, інша програє).
- ❖ **Програш – програш** [4].



Мистецтво переговорів

Три основні стратегії переговорів:

- ❖ **Перша стратегія** — зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів.
- ❖ **Друга** — це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псуються стосунки з людьми.
- ❖ **Третя стратегія** передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін) [4].



Мистецтво переговорів

Правила ведення переговорів

- ❖ **Раціональність** - варто уникати вияву емоцій, адже це негативно впливає на досяжність позитивного результату.
- ❖ **Розуміння** - розуміння точки зору партнера дозволяє обрати взаємовигідне рішення.
- ❖ **Спілкування** - консультації з партнером з акцентом на вмінні слухати його.
- ❖ **Достовірність** - неправдива інформація знижує довіру і призводить до припинення переговорів.
- ❖ **Тон переговорів** - важливо уникати повчального або зверхнього тону, доцільно застосовувати спосіб аргументованого переконання [4].



Мистецтво переговорів

Етапи ведення переговорів

- ❖ **Взаємне з'ясування** (уточнення) інтересів, точок зору, позицій учасників;
- ❖ **Обговорення точок зору**, висунення аргументів, обмін коментарями, які підтверджують окремі елементи позицій;
- ❖ **Погодження позицій** і вироблення домовленостей [4].



Мистецтво переговорів

Початкові переговорні гамбіти:

Запитуйте більше, ніж розраховуєте отримати

Користь:

- ❖ Можете це і отримати.
- ❖ Маєте свободу маневру.
- ❖ Підвищуєте цінність того, що пропонуєте.
- ❖ Уникаєте заведення переговорів у глухий кут.
- ❖ Створюєте атмосферу, яка дозволяє партнеру відчувати себе переможцем [4].



Мистецтво переговорів

Початкові переговорні гамбіти:

Ніколи не погоджуйтесь на першу пропозицію

- ❖ Це породжує думку, що “можна було отримати більше” або “щось тут не так”.
- ❖ Будьте готовими до того, що партнер може спробувати здивувати вас.

Зобразьте “шок” у відповідь на пропозицію партнера

- ❖ Не зробивши цього, ви сигналізуєте, що можете погодитись.
- ❖ Це допоможе отримати поступку.
- ❖ Вважайте, що партнер засумнівається від одного вашого візуального вигляду [4]



Мистецтво переговорів

Серединні переговорні гамбіти:

Використовуйте принцип “вищої інстанції”.

Цінність поступки втрачається миттєво.

Ділити різницю не завжди справедливо.

Виходьте з критичних ситуацій, відкладаючи неврегульовані питання на потім [4].



Мистецтво переговорів

Завершальні переговорні гамбіти:

“Хороший” / “поганий” слідчий.

- ❖ Ви не втрачаєте нормального контакту з партнером.
- ❖ Ви ведете переговори від імені партнера з “поганим” слідчим.
- ❖ Ви опосередковано домагаєтесь необхідного результату.

Кусковий ефект

- ❖ Перед завершенням переговорів можна досягти того, що було неможливим спочатку.
- ❖ Спосіб зробити ще одну спробу збільшити прибуток [4].



Мистецтво переговорів

Завершальні переговорні гамбіти:

Відмова від попередньої пропозиції

- ❖ Спосіб захисту від тиску партнера на подальше пониження.
- ❖ Останній аргумент, який дозволяє врятувати угоду.

Завершальний бонус

- ❖ Дозволяє (досвідченому) партнеру відчувати себе переможцем.
- ❖ Іноді рятує угоду від зриву.
- ❖ Досягається великий ефект малою ціною (сам бонус може бути незначним) [4].



Мистецтво переговорів

Принципи переговорів:

- ❖ Наполягайте, щоб партнер першим виклав свою позицію.
- ❖ Грайте “під дурачка”.
- ❖ Не дозволяйте партнеру скласти письмову угоду самотійно.
- ❖ Обов'язково читайте письмову угоду.
- ❖ Люди довіряють тому, що написано.
- ❖ Концентруйте на головному.
- ❖ Вітайте партнера з перемогою [4].



Мистецтво переговорів

Способи тиску на переговорах:

- ❖ Дефіцит часу.
- ❖ Готовність встати і піти.
- ❖ Або “так”, або “ні”.
- ❖ “Факт, що відбувся”.
- ❖ Надумана проблема.
- ❖ Ультиматуми.

Висновки:

- ❖ Непідготовлені переговори приречені на провал.
- ❖ Володіння різними технологіями ведення переговорів (використання гамбітів) підвищує вірогідність успіху.
- ❖ Забезпечення перемоги обох сторін – запорука довготермінових відносин і морального задоволення [4].



Побудова та підтримка ділових відносин

Ділове спілкування

Спілкування — складний багатоплановий **процес встановлення, розвитку та забезпечення контактів** між співрозмовниками, що обумовлюється потребами їхньої спільної діяльності. Його ціль полягає у передаванні та / чи обміні інформацією, розумінні та гармонізації себе, самоорганізації у світі інших (самоутвердження), розумінні всіх учасників комунікативного процесу.

Забезпечення ефективності спілкування, тобто досягнення всіма співрозмовниками задоволення результатами спілкування, **безпосередньо залежить від вирішення**, за активного використання функцій спілкування, можливих чи й реальних **проблем [4]**.



Побудова та підтримка ділових відносин

Взаємозалежність функцій спілкування та породжуваних ними проблем

Перцептивна (сприйняття та розуміння співрозмовника)

- ❖ Самооцінювання власних рис, важливих для забезпечення спілкування.
- ❖ Формування образу співрозмовника, взаємовплив образів співрозмовників у процесі спілкування.
- ❖ Еталон образу співрозмовника.
- ❖ Вплив настанов та очікувань на забезпечення ефективного спілкування.

Комунікативна (обмін вербальною та невербальною інформацією)

- ❖ Розвиток та погодження двох форм спілкування.
- ❖ Однозначне розуміння співрозмовниками смислового значення елементів спілкування.
- ❖ Однозначне розуміння співрозмовниками суті інформаційного повідомлення.

Інтерактивна (взаємодія співрозмовників)

- ❖ Потреба у спілкуванні
- ❖ Взаємні очікування від спілкування.
- ❖ Соціальні ролі людини та психологічна сумісність [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Усі існуючі види ділових індивідуальних розмов науковці умовно поділяють на дві групи

Група 1. Спеціально непідготовлені “вільні” та “цілеспрямовані” розмови з двостороннім обміном інформацією.

Група 2. Спеціально підготовлені та чітко регламентовані бесіди [5].

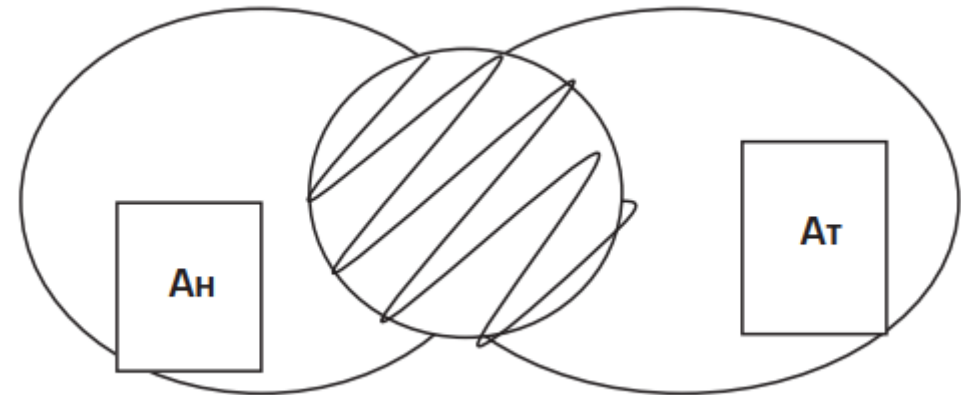


Схема взаємодії інтересів співрозмовників
де **Ан** — адресант, відправник інформації;
Ат — одержувач інформації; а поміж ними зона
спільних інтересів.

Побудова та підтримка ділових відносин

Етапи ділової розмови

I-й етап: підготовчий, з визначенням завдань розмови та складанням її плану; встановленням часу та вибором місця зустрічі.

II-й етап: ознайомчий. У процесі його розгортання долається психологічний бар'єр та встановлюється атмосфера довіри.

III-й етап: основний, під час якого відбувається слухання доказів і висновків співрозмовника.

IV-й етап: заключний із прийняттям рішень.

Успішність комунікативної взаємодії безпосередньо залежить від **культури спілкування співрозмовників**, під якою розуміється перш за все **уміння, бажання й готовність дотримуватися загальнолюдських норм моралі [5]**.



Побудова та підтримка ділових відносин

Головні правила сучасних норм спілкування

Правило перше: “договори повинні виконуватися”. Хоча його сформулювали ще древні римляни, проте й нині воно широко відоме і як принцип взаємовідносин між державами, і як необхідна норма будь-якого людського спілкування. Очевидно, що в такому широкому трактуванні йдеться про будь-які заяви, що повинні підкріплюватися відповідними діями та вчинками.

Правило друге: “людина — найбільша цінність”. Це положення сформулював видатний філософ І. Кант, який стверджував, що “людина... є ціллю сама по собі, тобто ніколи ніким не може бути використана тільки як засіб, будучи разом з тим і ціллю...”.

Правило третє: “золоте” правило моралі, взяте з Євангелія, яке гласить: “чини по відношенню до інших так, як би ти хотів, щоб вони чинили по відношенню до тебе” [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Діловому спілкуванню притаманна низка атрибутів-властивостей:

- 1. Орієнтація** на проблему, а не на особу співрозмовника. Дуже важливо чітко розмежовувати проблемно-орієнтовану комунікацію від особистісно-орієнтованої. Головний предмет першого типу спілкування — проблеми та результативність їх вирішення, а не особистості та їхні характеристики.
- 2. Конгруентність** (співзвучність, гармонія) спілкування, а не її відсутність. найліпші спілкування та взаємовідносини можуть базуватися лише на конгруентності. Це означає, що повідомлення (як вербальні, так і невербальні) повинні відповідати думкам і почуттям мовців-співрозмовників. Існує **два типи неконгруентності. Перший з них** — наслідок невідповідного розуміння того, що відбувається. Наприклад, співрозмовник може не усвідомлювати свого ворожого стану щодо свого співрозмовника, хоча насправді він відчуває до нього ворожість чи гнів. **Другий тип** полягає в невідповідності повідомлень співрозмовника до його думок та почуттів. Наприклад, співрозмовник може усвідомлювати своє роздратування, але на словах заперечувати його [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Діловому спілкуванню притаманна низка атрибутів-властивостей:

3. Опис, а не оцінка. На відміну від оцінювальної комунікації, що передбачає використання суджень-оцінок співрозмовників, описова (дескриптивна) комунікація фокусується на описі об'єктивних фактів, подій та реакції співрозмовників на них, а також на представленні альтернатив.

Така комунікація містить три обов'язкові кроки:

Крок 1. Дайте об'єктивний опис події, поведінки чи обставин.

- Уникайте звинувачень
- Надайте об'єктивні дані або свідчення.

Крок 2. Зосередьтеся на поведінці та ваших власних реакціях, але не на особистісних особливостях інших осіб.

- Опишіть свої реакції та почуття.
- Опишіть об'єктивні наслідки, до яких призвели /повинні призвести вжиті заходи.

Крок 3. Зосередьтеся на рішеннях.

- Уникайте дискусії на тему, хто має рацію і хто винний.
- Запропонуйте реальну альтернативу.
- Будьте відкритими для інших альтернатив [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Діловому спілкуванню притаманна низка атрибутів-властивостей:

4. Піднесення, а не приниження співрозмовника. У процесі підтримуючого спілкування акцент робиться на висловлюваннях, які сприяють встановленню атмосфери взаємної поваги і співробітництва, гнучкості та виявлення “сфери” згоди. Таке спілкування дає співрозмовнику можливість відчувати себе визнаним, зрозумілим, сприйнятим та реально оціненим.

5. Конкретизація, а не узагальнення. Конкретна комунікація корисна, якщо вона спрямована на чітко визначену проблему чи поведінку, адже чим конкретніше твердження, тим вищий його мотиваційний потенціал. Зрозуміло, що конкретність спілкування є запорукою його корисності для всіх учасників комунікативної взаємодії [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Діловому спілкуванню притаманна низка атрибутів-властивостей:

6. Послідовність, а не безладність. На відміну від диз'юнктивної (безладної), кон'юнктивна (послідовна) комунікація завжди пов'язується з тим, що говорилося раніше.

7. Авторство, а не безособовість. Науковці зазначають відповідальне ставлення до всіх своїх висловлювань і визнання свого авторства на висловлені ідеї як авторську комунікацію. Її характерною ознакою є вживання у мовленні займенника першої особи однини “я”, “мені”. Безособова комунікація характеризується використанням безособових конструкцій, займенників третьої особи чи першої особи множини: “ми вважаємо”, “вони говорять”, “вважається, що...”.

8. Рефлексивне, а не одностороннє слухання. Побутує мудра думка про те, що хороший керівник повинен бути хорошим слухачем. Учені довели, що ефективне лідерство на 60 % визначається умінням слухати інших [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Основні перешкоди на шляху ефективного міжособистісного спілкування

Захисні реакції

- ❖ Спілкування викликає у співрозмовника почуття тривоги й уразливості.
- ❖ Намагання захистити себе стає рушійним прагненням.
- ❖ Енергія витрачається на захист, а не на вислуховування співрозмовника.
- ❖ Агресія, гнів, суперництво, намагання ухилитися — звичні реакції.

Неприйнятність

- ❖ Спілкування викликає у співрозмовника почуття некомпетентності, неповноцінності, невиразності.
- ❖ Мовець намагається довести свою спроможність.
- ❖ Енергія витрачається на самоствердження, а не на вислуховування співрозмовника.
- ❖ Демонстративна, егоцентрична поведінка, відчуження, втрата мотивації — звичні реакції [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Причини неефективності ділової комунікації

Манера говорити значною мірою **сприятиме розумінню** співрозмовниками сутності того, що їм говорять. Саме тому:

- ❖ **говорити слід у розміреному темпі**, оскільки виразне мовлення здатне передати найтонші відтінки думки. Можна сказати 50 разів “так” і 50 разів “ні”, говорив Б. Шоу, — і всі вони матимуть різний зміст, проте написати їх можна тільки однозначно;
- ❖ **говорити потрібно досить голосно**, але ні в якому разі не вдаватися до крику;
- ❖ **особливе значення мають паузи**, що повинні чітко відокремлювати речення і, особливо, абзаци;
- ❖ для посилення виразності варто **вдаватися до міміки та жестів**, стояти нерухомо не рекомендується, оскільки поза свідчить про напруження адресанта і тому не викликає довіри до нього;
- ❖ слід також **модулювати голос, надавати йому жвавості**. Це допоможе уникнути монотонності, адже, як писав Ларошфуко, “у звуці голосу, в очах, в усій зовнішності мовця міститься не менше красномовства, ніж у виборі слів” [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Причини неефективності ділової комунікації

Висловлюючи свої думки, призвичайтеся до вживання речень типу: “Я охоче зроблю це”.
Вибирайте переважно **слова, які мають позитивне значення** і тим самим підкреслюють вашу надійність, старанність, сумлінність. **Віддавайте перевагу коротким реченням**, пам’ятаючи золоте правило про те, що кожна нова думка потребує нового речення. Науковці довели, що **речення, яке складається з 10–13 слів, сприймається найкраще**; речення, в якому 14–18 слів, — добре; речення із 19–25 слів — задовільно; із 25–30 слів — ледве сприймається; фраза, що містить понад 30 слів, практично не сприймається.

Слід **уникати так званих “модних” слів**, вони лише свідчать про брак духовного розвитку особистості. Для збагачення своєї лексики слід іноді “подорожувати” синонімічними словниками, вишукуючи необхідні слова [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Правила мистецтва переконання

У практиці ділового спілкування існує два основні способи досягти того, щоб адресат діяв так, як того хоче адресант, а саме:

I-й: Переконання-зацікавлення, що потребує аргументації, доказів та, зрозуміло, певного терпіння.

II-й: Примус, який спирається на силу, тиск, владу наказу.

Ефективність ділового спілкування у сфері публічного управління має досягатися **не пресингом й силою, а вмінням переконувати** співрозмовників та **шукати** взаємовигідні рішення [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Правила мистецтва переконання

Правило Гомера. Його сутність полягає в тому, що черговість аргументів, які наводяться, впливає на їх переконливість. Найпереконливіший такий порядок аргументів: сильні — середні — найсильніші. Із цього правила випливає, що слабкими аргументами краще не користуватися взагалі, оскільки вони зовсім неефективні. Не кількість аргументів вирішує справу, а їхня переконливість та надійність.

Правило Сократа. Воно звучить так: “Щоб досягти позитивного результату з важливого питання, потрібно поставити його на третє місце, а перед ним задати співрозмовнику два коротких і простих для нього запитання, на які він без труднощів дасть позитивну відповідь”.

Правило Паскаля. Воно звучить так: “Не заганяти співрозмовника в кут. Дати йому можливість зберегти свою гідність”. За словами Паскаля, ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Правила мистецтва переконання

Правило четверте: “Переконливість аргументів значно залежить від іміджу та статусу того, хто переконує”. Професіоналізм надає такого високого статусу, причому в процесі боротьби думок вирішальне значення може мати одна, але головна для цього випадку, складова статусу.

Правило п’яте інтерпретується так: “Не заганяти себе в кут, не знижувати свого статусу”. Невпевнена поведінка, “самовбивчий” початок розмови автоматично знижують статус та зводять нанівець весь процес комунікації.

Правило шосте: “Не принижувати статус співрозмовника”. Зрозуміло, що будь-який прояв неповаги і зневаги до співрозмовника, приниження його статусу підсвідомо викличуть у нього негативну реакцію не лише на ділову розмову, а й на партнера по діловому спілкуванню [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Правила мистецтва переконання

Правило сьоме переконує, що до аргументів приємного співрозмовника партнер ставиться поблажливо, а до аргументів неприємного — з пересторогою. Це правило, тісно переплітаючись з психологічними особливостями людини, перекликається з одним із правил ведення ділової розмови, а саме: створити атмосферу взаємної довіри.

Правило восьме: “Бажаючи переконати, починати треба не з того, що розділяє, а з того, що об’єднує зі співрозмовником”. Нехай це навіть другорядні обставини у співрозмовника. У разі повної незгоди зі своїм співрозмовником необхідно все-таки подякувати йому за чіткість викладу своєї позиції та за його цікаву точку зору.

Правило дев’яте: “Проявляти емпатію”. Розуміння емоційного стану співрозмовника дозволяє не лише краще його зрозуміти, а й уявити хід його думок [5].



Побудова та підтримка ділових відносин

Правила мистецтва переконання

Правило десяте: “Бути хорошим слухачем”. Це — запорука успіху спілкування, адже неможливо переконати співрозмовника, коли хід його думок залишається незрозумілим.

Правило одинадцять: “Перевіряти правильність розуміння співрозмовника”. Аналіз спорів свідчить, що в багатьох випадках опоненти просто по-різному розуміють предмет дискусії.

Правило дванадцять: “Уникати конфліктогенів”. Ними виступають слова, дії, які можуть призвести до конфлікту та комунікативного фіаско.

Тринадцяте правило: “Стежити за мімікою, жестами, позами — своїми та співрозмовника”. Як вже було сказано, ефективне використання невербальної комунікації допомагає зрозуміти мовлення партнерів по спілкуванню та служить передумовою успішності всього процесу комунікації як процесу взаємозацікавленої взаємодії співрозмовників [5].



Перелік посилань та рекомендована література до теми 7

1. Помиткіна Л.В. Особливості застосування психодіагностики в консультативній практиці / Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» - Додаток 2 до Вип. 36: Тематичний випуск «Проблеми емпіричних досліджень у психології». – Випуск 13. – К.: Гнозис, 2016. – С.149-155.
2. Цимбалюк І. М. Психологічне консультування та корекція. Модульно-рейтинговий курс: Навчальний посібник. — К: ВД «Професіонал», 2005. — 656 с.
3. Мистецтво ведення переговорів: навчальний посібник / Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. – 264 с.
4. Вадим Трюхан. Тренінг «Мистецтво переговорів. Шляхи досягнення успіху». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/negotiations.pdf> (дата звернення: 30.07.2022).
5. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. — Київ : К.І.С., 2016. — 130 с. — (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).



Розділ: Комунікація
Тема 8: Ведення ділової документації.
Листування. Складання договорів.

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Ведення ділової документації

Діловодство регламентується правилами організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях (наказ міністерства юстиції України № 1000/5 від 18.06.2015 зі змінами 2018)

Діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації й організацію роботи зі службовими документами [1].



Ведення ділової документації

Службовий документ – офіційно зареєстрований службою діловодства або **відповідним чином засвідчений документ**, який було створено або одержано суб'єктом діловодства у процесі його діяльності.

Суб'єктом діловодства є орган державної влади, орган місцевого самоврядування, **підприємство, установа, організація** незалежно від форми власності, об'єднання громадян, а також **фізична особа** як суб'єкт підприємницької діяльності, що здійснює організацію діловодства [1].



Ведення ділової документації

Головними завданнями діловодства є забезпечення ефективного процесу документознавчого управління, створення документів, а також зберігання й забезпечення доступу до документів

Складові частини діловодства – система документації, система документування, організація роботи з документами [1].



Ведення ділової документації

Система документації – це сукупність документів, взаємозв'язаних таким чином, що є **єдиним цілим** зі своїми **специфічними рисами**. Наприклад система управлінських документів, підсистемами якої є функціональні, міжгалузеві й галузеві системи. Прикладами функціональних систем є планова, матеріально-технічна, звітно-статистична документація. До галузевих систем належать документи щодо певної галузі.

Система документування – це сукупність процесів і прийомів утворення всієї документації в установах, на підприємствах, в організаціях під час їхньої функціональної діяльності [1].



Ведення ділової документації

Організація роботи зі службовими документами – це організація процесів документообігу, формування справ, зберігання службових документів і користування ними в поточній діяльності суб'єкта діловодства; створення умов, що забезпечують рух, пошук і збереження документів у діловодстві. До неї належать **прийом, реєстрація, розподіл, контроль виконання, формування справ, довідково-пошукова робота, підготовка документів до зберігання в архівах, збереження й використання документів.**

Документообіг – рух службових документів від часу їх створення або одержання суб'єктом діловодства до часу завершення виконання, надсилання або знищення [1].



Ведення ділової документації

Згідно з законодавством **документ** – це матеріальний об'єкт, що **містить** у зафіксованому вигляді **інформацію**, **оформлений** у зведеному порядку і має відповідно до чинного законодавства **юридичну силу**.

Класифікація документів – це поділ їх на класи за найзагальнішими ознаками схожості й відмінності.

Мета класифікації полягає в **підвищенні оперативності роботи** апарату управління і відповідальності виконавців. У поточній роботі класифікацію документів здійснюють на етапі групування їх у справи [1].



Ведення ділової документації

Документи, як правило, класифікуються за такими ознаками:

1. **За назвою** – заяви, автобіографії, листи, телеграми, довідки, службові записки, інструкції, протоколи та ін.
2. **За призначенням** – організаційно-розпорядчі (організаційні: положення, інструкції, правила, статuti, тощо; розпорядчі: постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо), довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, пояснювальні й службові записки, службові листи, відгуки, плани роботи, телеграми, телефонограми, звіти, доповіді тощо), кадрово- контрактні або щодо особового складу (заяви, накази по особовому складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо), обліково-фінансові, господарсько-договірні та ін.
3. **За походженням** – **службові** (офіційні), які створюються організаціями, підприємствами й службовими особами, що їх представляють, і оформлюються в установленому порядку; **особисті**, що укладаються окремими особами для вирішення індивідуальних питань [1].



Ведення ділової документації

Документи, як правило, класифікуються за такими ознаками:

4. **За напрямом** – вхідні, які надходять до організації, та вихідні, що надсилаються іншим організаціям.
5. **За місцем складання** – внутрішні, які стосуються внутрішніх питань підприємства (організації, установи) і не виходять за його межі; зовнішні, тобто вхідна й вихідна кореспонденція.
6. **За видами** – **типові (стандартні)**, що розробляються вищими органами для підвідомчих організацій з однорідними функціями і мають обов'язковий характер (свідоцтво, атестат, диплом тощо); **трафаретні (нестандартні)**, що виготовляються друкарським способом: незмінювана частина тексту документа друкується на поліграфічних машинах, а для змінної інформації залишаються вільні місця (перепустка, довідка тощо); **індивідуальні**, що укладаються особою за загальними принципами й формою, але з викладенням інформації залежно від конкретної ситуації (автобіографія, звіт, резюме, запрошення тощо) [1].



Ведення ділової документації

Документи, як правило, класифікуються за такими ознаками:

7. За способом виготовлення, формою й ступенем стандартизації й регламентації – стандартні (типові), нестандартні й індивідуальні (нестандартні)
8. За терміном виконання: нетермінові, термінові, дуже термінові
9. За ступенем гласності (секретності) – звичайні (несекретні), таємні (секретні) і цілком таємні.
10. За стадіями виготовлення – оригінали та копії
11. За юридичною силою: справжні (істинні), фальшиві (підроблені)
12. За складністю - прості і складні
13. За строками зберігання – постійного, тимчасового (до 10 років) і тривалого зберігання
14. За технікою відтворення – рукописні й відтворені механічним способом
15. За носієм інформації [1]



Ведення ділової документації

Юридична чинність документа – це властивість офіційного документа, яка повідомляється йому чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, і встановленим порядком оформлення.

Основними реквізитами й ознаками, які надають юридичної чинності документу, є *назва документа, авторство (адресант і адресат), дата, підпис, печатка, гриф затвердження* [1].



Листування

Без певного набору документів організації просто не можуть існувати. Крім того, кожна організація, взаємодіючи з іншими організаціями – партнерами, органами державного управління тощо, здійснює **цілий ряд процедур управлінського характеру**. До них належать **складання листів, факсів, телеграм тощо**. Усі ці **документи мають укладатися відповідно до певних правил**. Документування інформації здійснюється у порядку, встановленому законодавством.

Лист – один із способів обміну інформацією. Службові листи належать до основних засобів встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями тощо. Мотиви надсилання листів можуть бути дуже різноманітними. **Ділове листування** кожного підприємства, виходячи з роду його діяльності, **має свої особливості**. Проте всі листи мають відповідати певним вимогам і нормам. Часто люди, що чудово володіють мистецтвом усного спілкування, відчують складність при викладі думок у писемному вигляді, а тим паче при складанні ділового листа [2].



Листування

Діловий лист – один із важливих каналів зв'язку організації з зовнішнім світом. За допомогою листів ведуться переговори, вивчаються відносини між фірмами, висловлюються претензії тощо. Листи супроводжують різні документи і матеріальні цінності у дорозі тощо.

Одна з основних **вимог** до ділових листів – **лаконічність**. Вони не повинні бути занадто довгими, мають бути також чіткими і ясними. Важливою вимогою є **повнота, достовірність і об'єктивність інформації**. Лаконічності досягають за рахунок ретельно відібраної інформації. Потрібно уникати тавтології.

Дуже важливо, щоб текст листа **не допускав декількох тлумачень**. **Правильність** листа досягається дотриманням літературних норм, що діють у мовній системі. Пишучи листа, слід стежити за перебігом своїх думок, **зосереджуючи увагу на найістотнішому** [2].



Листування

Закони логіки не повинні порушуватися ні в загальній системі викладу, ні в переходах від однієї частини до іншої. Ці **переходи** слід здійснювати за допомогою таких зв'язок:

хотіли б також нагадати про..., водночас хочемо наголосити на ..., вважаємо за доцільне..., не зайвим буде нагадати ..., при нагоді просимо вас..., зважте також і на те, що...

Необхідно звертати увагу на **мовне багатство** та **точність ділового листа**. Це досягається багатством активного словникового запасу. **Доречність та доцільність** ділового листа залежить від того, як повно і глибоко адресант оцінює ситуацію спілкування, інтереси адресата [2].



Листування

Лист, як правило, переслідує дві **мети**: перша – **передати потрібну інформацію**, друга – **створити певний образ автора** листа, а звідси і образ (імідж) самої фірми. Так, невдало складений лист може кардинально змінити відносини з фірмою. У той час як правильно написаний і оформлений лист може стати запорукою успіху бізнесу.

Не можна забувати, що написане **слово завжди керувало світом**. Діловий лист – це часто унікальна можливість справити перше враження на клієнта, аудиторію, можливість, яка не повторюється. Цікаво, що **перше враження найбільш важливе**, бо багато в чому визначає майбутні взаємини, розвиток подій [2].



Листування

Досвідчені автори ділових листів дуже серйозно відносяться до їх складання.

Спочатку вони складають чернетки листів, потім ставлять себе на місце отримувача, щоб зрозуміти, що йому потрібно, у чому його проблеми тощо. Потім (здебільшого не раніше, чим через 24 години) автор себе запитує:

- чи має смисл мій лист?
- чи я сказав те, що хотів сказати?
- чи правильно я обрав тон і стиль листа?
- чи є у листі слова, які можна неправильно зрозуміти?
- чи чітко викладено думки у листі [2]?



Листування

За функціональними ознаками ділові листи поділяються на такі, що потребують відповіді, і такі, що відповіді не потребують.

До тих, що потребують відповіді належать:

- ❖ *листи – прохання*
- ❖ *листи – звернення*
- ❖ *листи – пропозиції*
- ❖ *листи – вимоги*
- ❖ *листи – запити.*

До тих, що не потребують відповіді:

- ❖ *листи – попередження*
- ❖ *листи – нагадування*
- ❖ *листи – підтвердження*
- ❖ *листи – відмови*
- ❖ *листи – повідомлення*
- ❖ *листи – розпорядження*
- ❖ *супровідні листи*
- ❖ *гарантійні листи [2].*



Листування

Як правило, **тон службових документів нейтральний**. Задати тон і стиль листа допомагають в основному прикметники і прислівники, які передають емоційний стан автора. Укладач листа може перебувати у піднесеному стані, у стані роздратування чи може бути засмученим, однак принцип об'єктивності потребує безстрастного викладу фактів, лиш зрідка емоційно забарвлених. Стиль листа визначається його тоном. На цій основі виділяють **формальний і неофіційний стиль листа**.

Важливою проблемою при складанні листа є його **структура**. Виклад кожного **нового напрямку думки** необхідно починати з **нового рядка**. Вважають, що для листів середня довжина абзацу – 4–5 речень. У офіційних листах зустрічаються абзаци з одного речення. Найбільш простий за структурою лист складається з **двох частин**. У **першій** викладаються факти, події, мотиви, аргументи, що стали підставою для укладання листа. У **другій** – висновки, пропозиції, прохання, вирішення, розпорядження [2].



Листування

Рекомендують **складати листи у 2 – 3 прийоми, повертаючись через певні проміжки часу**, для того, щоб лист «відлежався». Діловий лист не лише юридичний документ, але і візитівка фірми. **Репутацію заслуговують довго, але втратити її можна дуже швидко** через некоректність у документі.

Надзвичайно цінні листи від офіційних осіб, які написані від руки **каліграфічним почерком**.

Золоте правило ведення ділової кореспонденції: ввічливість, коректність, аргументованість [2].



Складання договорів

Договір - це документ, в якому зафіксовано угоду між сторонами про взаємодію і належним чином оформлено.

Сторонами договору можуть бути **фізичні особи, працівники** підприємства, організації, установи, фірми.

Договори складаються з урахуванням **інтересів сторін** відповідно до законодавства. Проект договору готує сторона-ініціатор (друга сторона може підготувати свій варіант проекту).

Підготовлений та належним чином оформлений договір **підписується сторонами**. В окремих випадках необхідно переконатися в повноваженнях особи, яка підписує договір.



Складання договорів

Розрізняють **договори з господарської діяльності і трудові договори**

Договір з господарської діяльності - це службовий документ, в якому фіксують угоду між сторонами про встановлення ділових відносин, пов'язаних з господарською діяльністю, і який регулює ці відносини.

Договори з господарської діяльності оформляють на загальних, трафаретних (нечасто) бланках або на чистих аркушах паперу формату А4. Якщо договір складено на кількох сторінках, то їх нумерують, і кількість сторінок зазначають у тексті документа.



Складання договорів

Розрізняють **договори з господарської діяльності і трудові договори**

Трудовий договір - це угода між особою, що наймається на роботу, та керівником підприємства або уповноваженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а керівник (власник) підприємства або уповноважений ним орган зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбаченої законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Укладення трудового договору оформляється наказом чи розпорядженням керівника або уповноваженого ним органу про зачислення особи на роботу.



Складання договорів

До початку роботи за укладеним трудовим договором керівник (власник) зобов'язаний:

- ❖ **роз'яснити** працівникові його **права і обов'язки** та поінформувати під розписку про умови праці, про небезпечні й шкідливі виробничі чинники та можливі наслідки для здоров'я, про його права на пільги та компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
- ❖ **ознайомити** працівника з **правилами внутрішнього трудового розпорядку** та з колективним договором;
- ❖ **надати** працівникові належно оформлене **робоче місце**;
- ❖ **проінструктувати** працівника щодо **техніки безпеки**, виробничої санітарії, гігієни праці і **протипожежної охорони**.



Складання договорів

Види трудових договорів: **трудові контракти, трудові угоди**. Різниця між трудовим договором та трудовим контрактом:

- ❖ **контракт** укладають тільки на **певний термін**, а трудовий **договір** - як на **період виконання роботи**, так і на **невизначений термін**;
- ❖ у контракті можуть визначатися такі підстави для розриву трудових відносин, які не передбачені законодавством про працю, а розрив трудового договору можливий тільки на підставах, що записані у законодавстві про працю;
- ❖ виконання працівником своїх обов'язків за **контрактом** завжди пов'язане з додержанням **чітко визначеного режиму роботи**, тоді як за трудовим договором працівник повинен дотримуватися правил внутрішнього розпорядку, якими передбачено й режим роботи;
- ❖ в разі роботи за **контрактом** порядок надання працівникові відпустки та оплати може визначатися **на розсуд керівника**, тоді як трудовий **договір** передбачає **централізоване регулювання відпустки**;
- ❖ у **контракті**, на відміну від трудового договору, можуть застерігатися **наслідки дострокового його розірвання з ініціативи однієї із сторін без поважних причин**.



Складання договорів

- ❖ Усі умови контракту обов'язково мають **погоджуватися сторонами**.
- ❖ Контракт складається не менше як у **двох примірниках**, які зберігаються в кожній із сторін. Він набирає чинності з моменту його підписання сторонами.
- ❖ Контракт слугує **підставою** для видання наказу про **прийняття на роботу**.
- ❖ Контракт може бути укладено на строк **до 5 років** (але не менше 1 року).

- ❖ Трудова угода укладається між **підприємством та особою**, яка не є штатним працівником даного підприємства, для виконання нею певної роботи і разі, якщо на підприємстві бракує фахівців з даної галузі.
- ❖ Трудову угоду оформляють на чистому аркуші паперу формату А4 або на трафаретному чи загальному бланку підприємства.



Розділ: Комунікація. Тема 8

Перелік посилань та рекомендована література до теми 8

1. Діловодство : конспект лекцій (для студентів магістратури спеціальності: 8.02010501 "Документознавство та інформаційна діяльність") / Кафедра документознавства та інформаційно-аналітичної діяльності; ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ». – Київ, 2015.
2. Курс лекцій із дисципліни «Лінгвістичні основи документознавства» для студентів гуманітарного факультету усіх форм навчання за напрямом підготовки 6.020105 «Документознавство та інформаційна діяльність» – Полтава: ПолтНТУ, 2015. – 224 с.
3. Договори: сутність та види [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://osvita.ua/vnz/reports/dilovodstvo/24341/> (дата звернення: 30.07.2022).



Розділ: Навички управлінця
Тема 9: Постановка завдань. Контроль виконання. Зворотний зв'язок. Мотивування. Менторінг.

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Постановка завдань

Постановка завдань — це одна із базових функцій управління, від правильного виконання якої залежить ефективність виробничих та бізнесових процесів та реалізація планів та стратегій підприємства.

Мудрий керівник, застосовуючи правильні кроки при роздачі завдань, завжди отримує позитивний результат: дотримання дедлайнів і 100% досягнення цілей компанії [1].

Правильно поставлене завдання має відповідати **принципам SMART** (докладніше це питання розглядали у **темі 3 Планування діяльності**).



Постановка завдань

Рекомендації щодо призначення завдань підлеглим.

1. Наявність ресурсів для виконання завдання.

(Гроші, час, люди, технології та інформація). Необхідно узгодити передачу необхідної кількості цих ресурсів виконавцю завдання а також проконтролювати повне забезпечення виконавця задачі цими ресурсами.

2. Краще обговорити проблему, ніж наказувати

Основна проблема завдань полягає в тому, що працівник не знає, навіщо і кому потрібен результат його праці. Це демотивує. Крім того, накази не дозволяють працівникові аналізувати ситуацію, проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність. Тому працівник не буде орієнтований на результат.

3. Багато місця для ініціативи

Потрібно забезпечити можливість працівникам знайти власний творчий підхід для досягнення поставленої мети. Важливо заохочувати співробітників до ініціативи і ніколи не займатися мікроуправлінням [1].



Постановка завдань

Рекомендації щодо призначення завдань підлеглим.

4. Уточнювальні питання працівникам.

Під час обговорення проблеми або завдання зі своїм підлеглим не потрібно давати готових рішень. Замість цього варто задавати питання відкритого типу, наприклад:

Як ви плануєте вирішити проблему (досягти мети)?

Які підходи, на вашу думку, можна застосувати для вирішення питання (виконання завдання)?

Якому підходу ви віддаєте перевагу?

Які переваги та недоліки кожного підходу?

Які можливі ризики можуть виникнути?

Яка допомога вам потрібна від мене чи інших колег?

5. Контроль продуктивності

Бажано повідомити працівника, як буде здійснюватися контроль за виконанням завдання. Чи буде проміжний контроль? Яка форма звіту потрібна? Якщо письмово, то в якому форматі [1]?



Постановка завдань

Рекомендації щодо призначення завдань підлеглим.

6. Позитив і ввічливість у спілкуванні з підлеглими.

Негативний або зухвалий тон мови, збільшення голосу чи крику, образи та погрози при призначенні завдань працівникам — це ознаки некомпетентності керівника. Завдання, які були призначені таким чином, не будуть виконані добре, а команда не буде високопродуктивною. Якщо раптом помітили в собі таку руйнівну поведінку, потрібно розвинути свої навички самоконтролю та управління людьми.

7. Зворотній зв'язок

Варто подякувати своєму підлеглому чи колективу, якщо робота виконана дійсно добре. Визнання заслуг (навіть за допомогою звичайного «спасибі») важливе для зміцнення авторитету та впливу лідера. У випадку, якщо команда або підлеглий не справились із завданням, потрібні конструктивні відгуки [1].



Постановка завдань

Поширені помилки при призначенні завдань підлеглим.

- ❖ використання наказів та інструкцій замість того, щоб задавати питання та слухати відповіді;
- ❖ запитання закритого типу;
- ❖ припущення, що підлегли повинні вгадати, що керівник має на увазі;
- ❖ ігнорування критеріїв SMART;
- ❖ заміна конкретних термінів невиразними, наприклад: “швидко”, “терміново”, “коли у вас є час”, “потрібно зробити вчора” тощо;
- ❖ відсутність альтернатив, прикладів і пояснень;
- ❖ ігнорування уточнювальних запитань працівника;
- ❖ надання формальних або агресивних відповідей, наприклад: “Тому що я це сказав!”;
- ❖ ігнорування добре виконаної роботи;
- ❖ прохання іншої людини виконати те саме завдання [1].



Контроль виконання завдань

Контроль виконання завдань є кінцевою стадією управління.

За допомогою контролю можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення організацією поставлених цілей.

За допомогою контролю не тільки виявляють відхилення від завдань, сформульованих у рішенні, але й визначають причини цих відхилень [2].

Інші функції контролю виконання:

1. **Діагностична функція** – головна, провідна функція контролю. Спочатку треба уявити собі істинний стан справ, тобто поставити діагноз.
2. **Функція зворотного зв'язку** допомагає керівнику впливати на хід робіт.



Контроль виконання завдань

Інші функції контролю виконання:

3. **Орієнтовна функція** контролю дозволяє керівнику спрямовувати зусилля на об'єкти підвищеної уваги керівника. Ті питання, які випадають з поля зору керівника, не вирішують підлеглі.
4. **Стимулююча функція** контролю наближена до орієнтовної функції, але націлена на виконання та залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів, у першу чергу резервів людського чинника.
5. **Корегувальна функція**. Керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого, а насправді підлеглий вже перевіряв на практиці ефективність рішення керівника.
6. **Педагогічна функція**. Виконавець буде сумлінно працювати, якщо контроль побудований ефективно, грамотно, вправно.
Контроль є об'єктивною потребою в тому, що найоптимальніші плани не можуть бути реалізованими, якщо їх не будуть доводити до виконавців та за їх виконанням не буде встановлено об'єктивного і постійного контролю [2].



Зворотний зв'язок

Зворотний зв'язок – це важливий елемент комунікації або сигнал, який спрямовує отримувач інформації відправнику повідомлення як підтвердження інформації та розуміння або нерозуміння повідомлення.

Значення зворотного зв'язку часто недооцінюють. Він може набувати різних форм – приймати форму **не тільки слова**, але й **посмішки, погляду** тощо.

Є **дві умови ефективного зворотного зв'язку**.

Перша – **передбачати конкретну форму зворотного зв'язку**. Замість того, щоб запитати: «Ви мене зрозуміли?», краще попросити працівника довести, як він зрозумів сказане. Зворотний зв'язок не обов'язково має таку саму форму, як і повідомлення.

Другою умовою є увага до людей. Найважливіші сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабо вираженій формі. Тому потрібно мати деякі знання з невербальної комунікації – розуміння жестів, поз, інтонації голосу [2].



Мотивування

Мотивування або мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше – матеріальна.

Політика «батога та пряника» була головною у суспільстві, де **основною метою** людини було **вижити**, де **матеріальні стимули** були **рушійною силою**, яка спонукала до праці. Але чим більше життя людини ставало кращим, тим **частіше** простий «пряник» **не примушував працювати краще**. Тому багато фахівців у галузі менеджменту почали шукати нові рішення проблеми мотивацій в психологічному аспекті [2].



Мотивування

Мотивування як процес управління відповідає на такі запитання

1. Що потребують підлеглі?
2. Якою мірою задовольняються потреби підлеглих під час діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації?
3. Якщо задоволення роботою та продуктивність праці підлеглих підвищились, то за рахунок чого це сталося?
4. Що може зробити керівник, щоб підтримати рівень задоволення працею та продуктивність праці підлеглих? [2]



Менторінг

Менторство — процес, призначений для довготривалого розвитку. Простими словами це **навчання і передача досвіду від більш досвідченого працівника менш досвідченому** або новачку в колективі. Цей термін визнається як педагогічний, він означає відносини між **наставником і підопічним** або між **учителем та учнем**.

Практика менторства бере свій початок ще з первісного суспільства. Тоді, готуючись до важливих обрядів, молодь вивчала правила ритуалів зі старійшинами. Яскравий приклад наставництва у минулому сторіччі — **відносини між майстром та підмайстром** [3].



Менторінг

Користь менторства для бізнесу і виробництва.

Шляхом наставництва здійснюється **підтримка і стимул розвитку персоналу**, розкриття його потенціалу. Якщо в компанії запроваджене менторство, керівник може розраховувати на **досягнення наступних результатів**:

- ❖ **Формування у нових працівників лояльності до компанії** та позитивного ставлення до виконання своєї роботи.
- ❖ **Підвищення рівня підготовки** як новачків, так і досвідчених співробітників відповідно до стандартів і норм компанії.
- ❖ **Швидка адаптація нових співробітників**, легке звикання до корпоративної культури та правил компанії.
- ❖ **Можливість кар'єрного росту** як наставника, так і підопічного.
- ❖ **Зменшення плинності кадрів** шляхом прояву великої уваги до новачків.
- ❖ **Профілактика емоційного вигорання** у працівників за рахунок здійснення функцій наставника.
- ❖ **Підвищення згуртованості колективу** через довірливе спілкування менторів та «учнів».
- ❖ **Збільшення продуктивності праці наставників**, вони працюють краще, тому що на них дивляться і рівняються підопічні.

В бізнесі існують такі **типи менторства**:

- ❖ **Колективне наставництво**. Ментор опікується групою колег, передаючи їм свій досвід.
- ❖ **Індивідуальне наставництво**. Обирається пара наставник-підопічний. При цьому такі пари створюються як із найнижчих ланок колективу, так і серед топ-менеджерів або партнерів по бізнесу [3].

Перелік посилань та рекомендована література до теми 9

1. Доручення підлеглим: як правильно формулювати задачі, щоб їх хотіли виконувати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://work.lviv.ua/czikavo-dlya-robotodavczya/doruchennya-pidleglym-yak-pravylno-formulyuvaty-zadachi-shhob-yih-hotily-vykonuvaty> (дата звернення: 30.07.2022).
2. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» (для студентів магістратури усіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О. А. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 300 с.
3. Корпоративна система коучингу і наставництва в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/korporatyvna-systema-kouchyngu-i-nastavnytstva-v-suchasnyh-umovah/> (дата звернення: 30.07.2022).



Розділ: Навички управлінця
Тема 10: Проведення нарад. Делегування повноважень. Управління проектами.

Викладач: к.т.н., доц. каф. БТПМ Онищенко С.В.

btpm.nmu.org.ua

Email: onyshchenko.s.v@nmu.one

Проведення нарад

Нарада як вид організації ділового спілкування групи

Ділова нарада (збори) - усна комунікативна взаємодія групи людей (колективу). У цьому виді спілкування сполучаються різні жанри: **ораторський монолог** (вступне і заключне слово ведучого, виступи учасників, доповідь), **бесіда** (обмін інформацією, висування й обговорення ідей при "мозковій атаці"), **дискусія**.

Ефективність зборів багато в чому залежить від таланту **організатора** - від його мовленнєвої майстерності й управлінських здібностей. Нерідко **збори проводить сам керівник** [1].



Проведення нарад

Виділяють наступні основні задачі ділових нарад:

- 1) **З'ясувати, проаналізувати стан справи** (як виконується намічене, що відбувається в колективі...); обмінятися інформацією з обговорюваних питань, скоординувати зусилля і зробити організаційні висновки. Цим задачам відповідає інформаційний тип зборів.
- 2) **Проінформувати колектив** про пошуки в **рішенні проблем**, про новий досвід і можливості його впровадження, переконати співробітників у правильності проведеної господарської політики. Для рішення цих задач призначені роз'яснювальні збори чи збори - інструктаж.
- 3) **Знайти колективне рішення проблеми**, зібрати ідеї. Це тип зборів - проблемні чи "мозкова атака".
- 4) **Відібрати і прийняти конструктивні рішення**. Це задача зборів – прийняття рішення.
- 5) **Дати учасникам необхідні знання**, підвищити їхню кваліфікацію. Цей тип називається конференція чи навчальні збори [1].



Проведення нарад

Етапи підготовки і проведення зборів

Збори - це **групове спілкування**, що керується, організується. Їх успіх на 90% залежить від підготовки, обмірковування структурних елементів комунікативного етапу і наступної оцінки та самооцінки

Найкращий час для проведення зборів, згідно ергономічним дослідженням, - це пізній ранок (11 годин середи, четверга). Для регулярних нарад відводять визначений день тижня

Місцем проведення, як правило, є кабінет керівника організації. Однак краще скликати наради в спеціально обладнаному приміщенні [1].

Докомунікативний етап	Комунікативний етап	Посткомунікативний
1. З'ясування необхідності наради	1. Вступне слово голови	Аналіз зборів
2. Формулювання теми і мети	2. Обговорення проблеми (повідомлення, чи бесіда -дискусія)	
3. Розробка порядку денного, проекту рішення	3. Прийняття рішень (факультативно)	
4. Визначення і підготовка учасників	4. Підсумковий монолог голови	
5. Призначення часу і місця проведення		

Делегування повноважень

Делегування є одним із принципів і правил планування ефективного використання робочого часу й особистої роботи.

Делегування (передоручення) справ — це передача повноважень та зобов'язань і відповідальності за виконання іншим співробітникам (підлеглим).

Делегування – це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування – це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника».

Делегування повноважень – це постановка мети перед менеджером і одночасно наділення його правами та обов'язками у сфері його компетенції [2].



Делегування повноважень

Щоб делегування прав було ефективним, необхідно витримувати наступні принципи:

- діапазон контролю;
- фіксована відповідальність;
- відповідність прав і відповідальності;
- передача відповідальності на можливо більш низький рівень;
- звітність за відхиленнями.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути повністю делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент [2].



Делегування повноважень

У багатьох випадках **зайва робота** менеджера **обумовлюється поведінкою** його начальника, що вимагає, щоб **менеджер з усіх питань був у курсі справ**.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- приватні питання;
- підготовчу роботу.

Не підлягає делегуванню:

- встановлення цілей, прийняття рішень щодо вироблення політики підприємства, контроль результатів;
- керівництво співробітниками, їх мотивація;
- завдання особливої важливості;
- завдання високого ступеня ризику;
- незвичайні, виняткові справи;
- актуальні, термінові справи, не залишають часу для пояснення і повторної перевірки;
- завдання строго довірчого характеру [2].



Управління проектами

Управління проектом (УП) — це мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проекту

УП – це управлінське завдання із завершення проекту вчасно, у межах встановленого бюджету, відповідно до технічних специфікацій та вимог. Менеджер проекту є відповідальним за досягнення цих результатів.

УП – це єдність управлінських завдань, організації, техніки та засобів для реалізації проекту

УП – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети [3].



Управління проектами

Застосування управління проектами є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

- **масштаби проекту, обсяг робіт, їх вартість;**
- **складність проекту;**
- **кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проекту;**
- **вірогідність змін** як у самому проекті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;
- **наявність конкурентів;**
- **переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проектом [3].**



Управління проектами

Методи управління проектами передбачають створення для цих цілей спеціальної організаційної структури – Project-Driven Organization, що перекладається як "**організація ведення проекту**". Для управління проектом створюється єдина група на чолі з **керівником проекту**. До групи входять уповноважені представники всіх учасників проекту для реалізації функцій згідно з прийнятим **розподілом зон відповідальності**. У середині кожної фірми-учасниці може створюватися своя **група контролю** за ходом проекту (особливо часто у випадках, коли фірма задіяна відразу у декількох проектах).

Управління проектами передбачає системне застосування методів та інструментів управління в цілях отримання заданих **результатів проекту**.

Система управління проектом може включати наступні рівні управління проектами : **стратегічне управління** (Project Direction), **оперативне управління** (Project Management), **технічне управління** (Project Realization) [3].



Управління проектами

Завдання управління проектами:

- визначення цілей проекту і проведення його обґрунтування;
- виявлення структури проекту;
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- підбір виконавців;
- підготовка і висновки контрактів;
- визначення термінів виконання;
- розроблення графіка реалізації проекту;
- розрахунок необхідних ресурсів;
- складання кошторису і бюджету проекту;
- контроль за ходом виконання проекту;
- моніторинг проекту [3].



Розділ: Навички управлінця. Тема 10

Перелік посилань та рекомендована література до теми 10

1. Ділова нарада як комунікативна взаємодія колективу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://osvita.ua/vnz/reports/rhetoric/30488/> (дата звернення: 30.07.2022).
2. Маліновська О.Я. Конспект лекцій з навчальної дисципліни особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент (для студентів магістратури зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О.Я. Маліновська ; ЛНУ ім. Івана Франка. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. – 112 с.
3. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
4. Ляшенко О.М. Опорний конспект лекцій з курсу “Управління проектами інформатизації економічних систем” (для студентів магістратури напряму підготовки 6.030502 економічна кібернетика / О.М. Ляшенко ; Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : ТНЕУ, 2010. – 33 с.



ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Сертифікація досягнень студентів здійснюється за допомогою прозорих процедур, що ґрунтуються на об'єктивних критеріях відповідно до «Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти».

Досягнутий рівень компетентностей відносно очікуваних, що ідентифікований під час контрольних заходів, відображає реальний результат навчання студента за дисципліною.

Шкали

Оцінювання навчальних досягнень студентів НТУ «ДП» здійснюється за рейтинговою (100-бальною) та інституційною шкалами. Остання необхідна (за офіційною відсутністю національної шкали) для конвертації (переведення) оцінок мобільних студентів.

Шкали оцінювання навчальних досягнень студентів НТУ «ДП»

Рейтингова	Інституційна
90...100	відмінно / Excellent
74...89	добре / Good
60...73	задовільно / Satisfactory
0...59	незадовільно / Fail

Кредити навчальної дисципліни зараховується, якщо студент отримав підсумкову оцінку не менше 60-ти балів. Нижча оцінка вважається академічною заборгованістю, що підлягає ліквідації.



ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Засоби та процедури

Зміст засобів діагностики спрямовано на контроль рівня сформованості знань, умінь, комунікації, автономності та відповідальності студента за вимогами НРК до 6-го кваліфікаційного рівня під час демонстрації регламентованих робочою програмою результатів навчання.

Студент на контрольних заходах має виконувати завдання, орієнтовані виключно на демонстрацію дисциплінарних результатів навчання (розділ 2).

Засоби діагностики, що надаються студентам на контрольних заходах у вигляді завдань для поточного та підсумкового контролю, формуються шляхом конкретизації вихідних даних та способу демонстрації дисциплінарних результатів навчання.

Засоби діагностики (контрольні завдання) для поточного та підсумкового контролю дисципліни затверджуються кафедрою.

Види засобів діагностики та процедур оцінювання для поточного та підсумкового контролю дисципліни подано нижче.

Під час поточного контролю лекційні заняття оцінюються шляхом визначення якості виконання контрольних конкретизованих завдань. Практичні заняття оцінюються якістю виконання контрольного або індивідуального завдання.

Якщо зміст певного виду занять підпорядковано декільком дескрипторам, то інтегральне значення оцінки може визначатися з урахуванням вагових коефіцієнтів, що встановлюються викладачем.



ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

	ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ		ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	
навчальне заняття лекції	засоби діагностики контрольні завдання за кожною темою	процедури виконання завдання під час лекцій	засоби діагностики	процедури визначення середньозваженого результату поточних контролів;
практичні	контрольні завдання за кожною темою або індивідуальне завдання	виконання завдань під час практичних занять виконання завдань під час самостійної роботи	комплексна контрольна робота (ККР)	виконання ККР під час заліку за бажанням студента

За наявності рівня результатів поточних контролів з усіх видів навчальних занять не менше 60 балів, підсумковий контроль здійснюється без участі студента шляхом визначення середньозваженого значення поточних оцінок.

Незалежно від результатів поточного контролю кожен студент під час екзамену має право виконувати ККР, яка містить завдання, що охоплюють ключові дисциплінарні результати навчання.

Кількість конкретизованих завдань ККР повинна відповідати відведеному часу на виконання. Кількість варіантів ККР має забезпечити індивідуалізацію завдання.

Значення оцінки за виконання ККР визначається середньою оцінкою складових (конкретизованих завдань) і є остаточним.

Інтегральне значення оцінки виконання ККР може визначатися з урахуванням вагових коефіцієнтів, що встановлюється кафедрою для кожного дескриптора НРК.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Критерії

Реальні результати навчання студента ідентифікуються та вимірюються відносно очікуваних під час контрольних заходів за допомогою критеріїв, що описують дії студента для демонстрації досягнення результатів навчання.

Для оцінювання виконання контрольних завдань під час поточного контролю лекційних і практичних занять в якості критерію використовується коефіцієнт засвоєння, що автоматично адаптує показник оцінки до рейтингової шкали:

$$O_i = 100 a/m,$$

де a – число правильних відповідей або виконаних суттєвих операцій відповідно до еталону рішення; m – загальна кількість запитань або суттєвих операцій еталону.

Індивідуальні завдання та комплексні контрольні роботи оцінюються експертно за допомогою критеріїв, що характеризують співвідношення вимог до рівня компетентностей і показників оцінки за рейтинговою шкалою. Зміст критеріїв спирається на компетентнісні характеристики, визначені НРК для бакалаврського рівня вищої освіти (подано нижче).



ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
Знання		
<p>♦ концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання</p>	<p>Відповідь відмінна – правильна, обґрунтована, осмислена. Характеризує наявність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - концептуальних знань; - високого ступеню володіння станом питання; - критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні та професійній діяльності 	95-100
	Відповідь містить негрубі помилки або описки	90-94
	Відповідь правильна, але має певні неточності	85-89
	Відповідь правильна, але має певні неточності й недостатньо обґрунтована	80-84
	Відповідь правильна, але має певні неточності, недостатньо обґрунтована та осмислена	74-79
	Відповідь фрагментарна	70-73
	Відповідь демонструє нечіткі уявлення студента про об'єкт вивчення	65-69
	Рівень знань мінімально задовільний	60-64
Рівень знань незадовільний	<60	



ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Уміння/навички		
<p>♦ поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання</p>	<p>Відповідь характеризує уміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виявляти проблеми; - формулювати гіпотези; - розв'язувати проблеми; - обирати адекватні методи та інструментальні засоби; - збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію; - використовувати інноваційні підходи до розв'язання завдання 	95-100
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності з негрубими помилками	90-94
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації однієї вимоги	85-89
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації двох вимог	80-84
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації трьох вимог	74-79
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації чотирьох вимог	70-73
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності при виконанні завдань за зразком	65-69
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання при виконанні завдань за зразком, але з неточностями	60-64
рівень умінь/навичок незадовільний		<60



ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Комунікація	
<p>Вільне володіння проблематикою галузі. Зрозумілість відповіді (доповіді). Мова:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правильна; чиста; ясна; точна; логічна; виразна; лаконічна. <p>Комунікаційна стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> - послідовний і несуперечливий розвиток думки; - наявність логічних власних суджень; - доречна аргументації та її відповідність відстоюваним положенням; - правильна структура відповіді (доповіді); - правильність відповідей на запитання; - доречна техніка відповідей на запитання; - здатність робити висновки та формулювати пропозиції 	95-100
<p>Достатнє володіння проблематикою галузі з незначними хибами. Достатня зрозумілість відповіді (доповіді) з незначними хибами. Доречна комунікаційна стратегія з незначними хибами</p>	90-94
<p>Добре володіння проблематикою галузі. Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано три вимоги)</p>	85-89
<p>Добре володіння проблематикою галузі. Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано чотири вимоги)</p>	80-84
<p>Добре володіння проблематикою галузі. Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано п'ять вимог)</p>	74-79
<p>Задовільне володіння проблематикою галузі. Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано сім вимог)</p>	70-73
<p>Часткове володіння проблематикою галузі. Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано дев'ять вимог)</p>	65-69
<p>Фрагментарне володіння проблематикою галузі. Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано 10 вимог)</p>	60-64
Рівень комунікації незадовільний	<60

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

<ul style="list-style-type: none"> ♦ управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами; ♦ спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах; ♦ формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти; ♦ організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп; ♦ здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії 	<p>Відмінне володіння компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на:</p> <p>1) управління комплексними проектами, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дослідницький характер навчальної діяльності, позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію; - здатність до роботи в команді; - контроль власних дій; <p>2) відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування власних рішень положеннями нормативної бази галузевого та державного рівнів; - самостійність під час виконання поставлених завдань; - ініціативу в обговоренні проблем; - відповідальність за взаємовідносини; <p>3) відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання професійно-орієнтованих навичок; - використання доказів із самостійною і правильною аргументацією; - володіння всіма видами навчальної діяльності; <p>4) здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ступінь володіння фундаментальними знаннями; - самостійність оцінних суджень; - високий рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок; - самостійний пошук та аналіз джерел інформації 	95-100
	Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)	90-94
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)	85-89
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано чотири вимоги)	80-84
	Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано шість вимог)	74-79
	Задовільне володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано сім вимог)	70-73
	Задовільне володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано вісім вимог)	65-69
	Рівень відповідальності і автономії фрагментарний	60-64
	Рівень відповідальності і автономії незадовільний	<60

Онищенко Сергій Валерійович

Конспект лекцій з дисципліни «Soft Skills фахівців технічних спеціальностей»
для бакалаврів усіх спеціальностей

Видається в авторській редакції

Підписано до видання 30.11.2022

Електронний ресурс Авт. арк. 11,1

Розроблено і видано в
Національному технічному університеті
«Дніпровська політехніка»
49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19.

