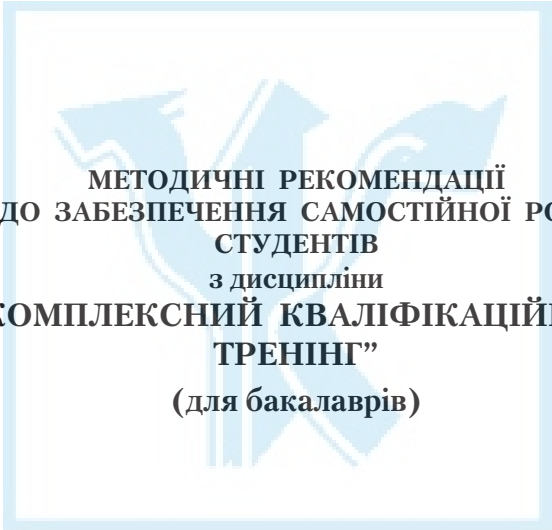


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“КОМПЛЕКСНИЙ КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ
ТРЕНІНГ”
(для бакалаврів)**

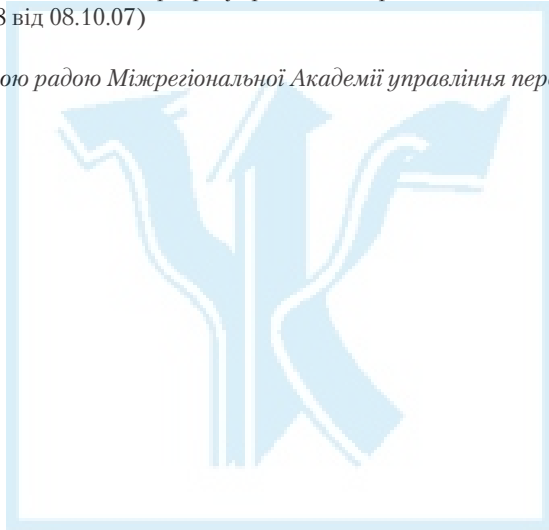
МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2008

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом *Н. Г. Швець*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом
(протокол № 8 від 08.10.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Швець Н. Г. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Комплексний кваліфікаційний тренінг” (для бакалаврів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2008. — 62 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, зміст самостійної роботи з дисципліни “Комплексний кваліфікаційний тренінг”, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

На професійно-кваліфікаційному рівні працюючих позначається плінність кадрів на підприємствах. Нових працівників приймають на роботу без попереднього професійного навчання, що знижує ефективність їх виробничої діяльності та підвищує ризик травматизму. Проблема якості робочої сили ускладнюється також демографічними змінами. На багатьох підприємствах третина висококваліфікованих працівників передпенсійного віку. Це загострює дефіцит кадрів з основних виробничих професій, що визначають соціально-економічний, науково-технічний та технологічний розвиток країни.

Крім того, в умовах ринкової економіки значно змінився підхід до рівня і потреби підвищення кваліфікації персоналу. Роботодавець має безумовне право самостійно, на основі індивідуальної економічної стратегії вирішувати питання щодо кваліфікації робітників відповідно до існуючих та запланованих видів діяльності. До того ж, економічний результат господарювання не завжди дає можливість гідно оплачувати висококваліфіковану роботу.

Водночас за ст. 43 Конституції України держава має реалізовувати програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів згідно із суспільними потребами.

Перехід від командної системи до ринкової економіки в Україні продовжує створювати рушійні імпульси реформам в галузі підготовки та розвитку персоналу. Для управління багатьох компаній розвиток персоналу та його навчання ще не є пріоритетом. Вироблення прагнення компаній до безперервного розвитку персоналу та менеджменту вимагає глибшого розуміння значущості внеску навчання у досягнення корпоративних цілей і зрештою у забезпечення росту компанії. Розвиток можливостей вивчення реальних потреб компанії у навчанні, встановлення пріоритетів цих потреб у світлі планування розвитку компанії, розвиток діалогу з виробниками освітянських послуг в процесі розробки програми навчання — усе це вимагає зосередити першочергову увагу керівників, які бажають бачити своє підприємство таким, що розвивається та успішно функціонує. Завершується етап трансформації суспільства та держави, і починається пошук норм позитивного структурування життя загалом. Роль стратегії як засобу організації розвитку суспільства і людини стала загальноновизнаною.

Усвідомлення значення стратегії буде зрозумілішим при використанні нового методологічного підходу [20; 44], де методологічна рефлексія є основною функцією організації системної діяльності персоналу, людини. Здійснення цього можливе за умови організації розумового процесу, орієнтованого на постановку і розв'язання проблеми, залежно від досвіду діяльності і, насамперед, управління діяльністю.

Побудова системи розвитку персоналу здійснюється на основі комплексного підходу, складовими якої є процедура оцінювання посади, співробітників, кадрового планування, кар'єрного розвитку та навчання. Усе це можливо за участі технологій ранжування — подібні технології використовуються для створення систем тарифікації та матеріального стимулювання. Існуючі технології ранжування пропонують реалізацію таких етапів:

- розроблення універсальних критеріїв оцінювання посад;
- створення стандартного інструмента оцінювання посад;
- формування вимог посади до співробітника, і на їх основі — вимоги до кандидата на вакантну посаду;
- розроблення системи оцінювання співробітників;
- нормалізування процедур;
- планування вертикального та горизонтального просування співробітника, порядку формування кадрового резерву;
- визначення потреб у навчанні співробітників;
- нематеріальна та матеріальна мотивація співробітника до навчання.

Щоб на підприємстві запуснути в дію механізм розвитку персоналу, потрібно реалізувати такі його складові, як:

- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- атестація персоналу та робочих місць;
- оплата праці та матеріальне заохочення працівників.

Реально це буде можливим лише за умов **ринкової потреби** у висококваліфікованих кадрах на рівні окремих підприємств та організацій, повернення інвестицій у навчання персоналу, фінансування роботодавцями соціальних гарантій, покращання виробничого середовища, істотного зростання комерційного прибутку.

Основна **мета** курсу — допомогти майбутнім персонал-менеджерам у самостійному плануванні та реалізації системи розвитку персоналу для підприємств будь-якої форми власності. При підготовці

методичних рекомендацій були використанні відповідні розділи посібників вітчизняних та зарубіжних авторів: В. М. Колпакова, Ф. Г. Хміля, А. Я. Кибанова, Джим Стюарт, Г. Оуен та особистий досвід автора у проведенні тренінгів.

Основні дисципліни, у вивченні яких можна використовувати методичні рекомендації, це:

- Комплексний кваліфікаційний тренінг.
- Розвиток персоналу.
- Професійна орієнтація та підготовка кадрів.
- Вступ до спеціальності “Економіка та управління персоналом”.
- Кадровий менеджмент.
- Психологічний тренінг.
- Психологія праці.
- Організація праці.

Завдання до написання рефератів

Підготувати свою програму тренінгу з описом сценарію:

1. Добір кадрів на підприємстві.
2. Атестація персоналу.
3. Складання програми мотивації персоналу.
4. Формування навчання комунікативного спілкування.
5. Розвиток лідерських якостей.
6. Розвиток умінь ведення переговорів.
7. Оптимізація використання часу.
8. Формування команди.
9. Розвиток стратегічного мислення.
10. Ділова гра “Перехід на управління якістю в системі ISO”.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

з дисципліни

“КОМПЛЕКСНИЙ КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ТРЕНІНГ”

Змістовий модуль I. Методологічні аспекти розвитку персоналу

Тема 1. Виявлення потреби у розвитку персоналу підприємства

На розвиток персоналу впливають не лише фактори управлінського характеру, а й багато інших. Відповідно до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства не зупиняються

у своєму розвитку, але існує реальна потреба у зміні позиції менеджерів та їх керівників у вирішенні питання розвитку персоналу. Для цього необхідно безперервно розвивати здібності, навички та якості менеджерів, спрямовувати їх на покращання діяльності, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

Головними властивостями розвитку персоналу є:

- орієнтація на розв'язання конкретних проблем діяльності підприємства;
- організація навчання як складова процесу розвитку компанії загалом.

Потреба у розвитку персоналу виникає, коли є “розриви” між ситуацією, що склалася в існуючих (базових) потребах та бажаною ситуацією в майбутньому (рис. 1).



Рис. 1. Аналіз існуючих розривів

Аналіз розривів складається з:

1. Аналізу потреб у навчанні, який включає чіткі та обґрунтовані вимоги до навчання
2. Аналізу потреб у розвитку персоналу, не пов'язаних із навчанням.

Сюди належать: комплекс заходів з розвитку персоналу, включаючи розробку системи мотивації; системи матеріального стиму-

лювання; питання організаційного розвитку персоналу, включаючи розробку системи мотивації; системи матеріального стимулювання; питання організаційного розвитку (набір персоналу, розширення штатного розкладу та бізнес-функцій); акмеологічний розвиток (розвиток людини як особистості).

Потреби компанії у навчанні значною мірою можуть залежати від потреб, які безпосередньо не стосуються навчання. Наприклад, підприємство не стимулює своїх працівників по роботі з клієнтами відповідно до ринкових стандартів за результатами їх роботи — при цьому воно не повинно сподіватися на те, що навчання зможе розв'язати проблеми, які стосуються ефективності та продуктивності їх праці. Залежно від умов реалізації конкретного навчального проекту при аналізі може виникнути необхідність документувати потребу не-навчального характеру для того, щоб реалізація потенційного проекту з розвитку персоналу не проходила в організаційному вакуумі і не завершилась поразкою.

Слід розрізнити три ієрархічні рівні **організації** професійного розвитку:

- корпоративний рівень, що визначає політику в галузі людських ресурсів та комплекс навичок, необхідних компанії загалом;
- рівень відділу чи підрозділу, що охоплює потреби та пріоритети визначеного відділу чи підрозділу;
- індивідуальний рівень, що стосується особистих потреб у навчанні, індивідуальних вимог та показників оцінювання роботи.

Усі рівні впливають на форму та зміст програми навчання.

Індивідуальні потреби у навчанні можуть краще задовольнятися шляхом використання відкритих програм, а не за допомогою розробки спеціальної індивідуальної програми навчання. Потреби відділу чи підрозділу можуть передбачати необхідність навчання працівників різних рівнів та функцій. Корпоративна програма навчання може спрямовуватися тільки на визначений рівень працівників управління. При цьому слід визначити причини, що зумовили наявність **проблем** та пошук нових можливостей.

Виявлення причин важливе для розуміння того, чи є проблема питанням організаційного чи ресурсного характеру, чи пов'язана з управлінням персоналу. В останньому випадку потрібно визначити, чи є ця проблема наслідком:

- недостатку досвіду;
- недостатньої оплати, мотивації чи стимулювання;

- недостатньої відповідальності чи повноважень;
- невідповідності поставлених завдань.

Виявлення причин, що зумовлюють наявність проблем, є важливою передумовою для завершального етапу оцінювання потреб підприємства та визначення рішень і можливостей зростання. Це передусім свідчить, що сама політика стосовно персоналу має ґрунтуватися на стратегічному, інтегрованому підході до управління компанією. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами повинна бути єдиною і цілісною. Вона починається з аналізу місії компанії, визначення її корпоративних цілей та корпоративної стратегії, визначає стратегію щодо персоналу. Така стратегія має підкріплюватися відповідними фінансовими та іншими ресурсами, мати адекватну підтримку з боку менеджменту, а також реалізовуватись відповідно до сучасних принципів побудови структури організації та розподілу обов'язків. Таким чином, стратегія щодо управління людськими ресурсами може бути підтверджена заходами, які включатимуть: ініціативи з розвитку менеджменту; програми внутрішньокорпоративного навчання; участь у програмах навчання “на виїзді”; системи управління продуктивністю; розвиток системи матеріального стимулювання; програми утримування співробітників у компанії.

На виявлення та планування потреб у розвитку персоналу впливають також: дослідження потреб ринку праці; дослідження пропозиції ринку освітніх послуг; визначення поточних і перспективних потреб організації у працівниках певного професійного й кваліфікаційного рівнів; вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам для встановлення кількості введених у дію нових робочих місць та їх вимог щодо рівня професійної підготовки працівників; забезпечення зв'язку з відповідними навчальними закладами; створення умов для підготовки працівників на виробництві; пошук та визначення витрат на залучення і використання персоналу, характеристики якого відповідають потребам організації; створення бази для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрів; організація професійного навчання; проведення атестації персоналу; професійно-кваліфікаційне просування працівників; формування резерву керівників; підготовка керівників; службово-професійне просування керівників.

Обираючи стратегію розвитку, потрібно враховувати зовнішні та внутрішні чинники діяльності підприємств.

Розглянемо загальний алгоритм та форму анкети, яка може бути розповсюджена для виявлення потреби у розвитку на рівні особис-

тості і на рівні організації. На основі визначення потреби у навчанні формується програма його загальної моделі.

Приклад. Алгоритм визначення потреб у навчанні наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Етап	Захід
ЕТАП 1. Ситуаційний аналіз	Вивчіть попередню історію вашої компанії, включаючи число працівників, вироблені продукти тощо. Опишіть зміни, проблеми і зовнішні втручання у вашій компанії на сьогоднішній день. Опишіть їх вплив на вашу компанію. Позначте, чи може навчання персоналу поліпшити поточну ситуацію. Визначте наслідки, які матимуть місце у разі відсутності навчання
ЕТАП 2. Види робіт і процесів, які мають бути вдосконалені	Визначте саме ті види робіт і процесів, які повинні бути вдосконалені (не людей, а види робіт!). Визначте ключові вимоги до кожного із цих видів робіт. Опишіть, як впливають зміни на кожний з відібраних вами видів робіт і процесів
ЕТАП 3. Бажані цілі виконання (для оцінювання кінцевих результатів)	Визначте потрібні вашій організації кінцеві результати (у зв'язку з етапом 2). Кожне твердження має стосуватися компанії, а не окремої особи. Використовуйте твердження, які можна перевірити
ЕТАП 4. Необхідний рівень знань та/або навиків	Проаналізуйте кожну з поставлених вами цілей (етап 3) і визначте навички та/або знання, які можуть бути потрібні для їх досягнення. Якщо це можливо, відокремте навички від знань. Узагальніть знання і навички, які будуть потрібні
ЕТАП 5. Вимоги до тих, хто навчається	Запишіть усіх співробітників, які виконують названі в етапі 2 види робіт і функції (відповідають за процеси). Оцініть кожного співробітника з погляду бажаних цілей виконання (етап 3) і визначте рівень відповідності. Визначте знання та/або навички, які повинен придбати співробітник
ЕТАП 6. Рішення про проведення навчання	Чи можна провести заняття силами компанії? Чи можна звільнити співробітників від роботи на час проведення занять (якщо не йдеться про навчання на робочому місці)?

Серед працівників слід розповсюдити анкету наведену в табл. 2.

Проведення дослідження потреби у професійному розвитку

Анкета для визначення потреби у розвитку та навчанні

Таблиця 2

Проблема	Дуже цікавить	У принципі цікавить	Не цікавить
1	2	3	4
1. Вибір персоналу			
2. Тренінг і розвиток особистості			
3. Створення морального клімату серед колективу			
4. Проблеми незадоволеності працею			
5. Сучасні досягнення поведінкових наук			
6. Планування кар'єри і розвиток			
7. Оцінювання виконання й огляд своєї діяльності			
8. Наставництво й поради			
9. Підходи та принципи комунікацій			
10. Ефективне делегування повноважень			
11. Ефективна переписка			
12. Влаштування результативних зустрічей			
13. Збагачення праці й збільшення сфери діяльності			
14. Стилi лiдерства			
15. Проблеми прийняття рiшень з управлiння людьми			
16. Керування часом			
17. Керування змiнами у своєму життi			
18. Мистецтво переговорiв			
19. Довгострокове планування			
20. Короткострокове планування			
21. Наснага й надання ширших повноважень працівникам			
22. Фiлософiя й принципи керування за визначеними цiлями			
23. Спрощення роботи як метод її полiпшення			

1	2	3	4
24. Контроль плинності кадрів, прогулів, небажання працювати			
25. Основи фінансів			
26. Основи маркетингу			
27. Що треба знати про комп'ютер			
28. Поліпшення виконавської ефективності			
29. Керування стресами			

Кожний із цих етапів здійснюється у двох окремих контекстах, які описуються у вигляді таблиць і звіту.

Перший з них — це планування і підготовка тренінгу для всього відділу. Другий — стосується особисто кожного службовця або групи працівників з однаковою потребою в тренінгу.

Планування тренінгів (рекомендації персонал-менеджеру):

- проведіть діагностику компанії силами топ-менеджерів;
- розробіть або скоригуйте стратегії організаційного розвитку за наслідками проведеної діагностики, побудуйте систему цілей;
- визначте потребу персоналу в навчанні: **ЧОМУ** і **КОГО** потрібно навчати для досягнення цієї мети, зокрема, які компетенції відсутні у групі, наміченій до навчання;
- визначтеся з терміном курсу для керівників компанії: короткостроковий або довгостроковий курс, виходячи із завдань, бюджету, аналізу переваг і недоліків тієї чи іншої форми навчання;
- знайдіть навчальну фірму, здатну грамотно надати різноманітний перелік послуг при проведенні навчання;
- виберіть “правильного” тренера відповідно до списку наведених компетенцій;
- організуйте та проведіть навчання співробітників компанії за наміченим планом;
- організуйте процес оцінювання результатів навчання і забезпечте подальше їх використання у роботі компанії;
- проконтролюйте використання співробітниками здобутих під час навчання знань на робочому місці: питання управління, контролю і мотивації — це **Ваша компетенція**.

Враховуючи, що поняття “тренінг” іншомовного походження, а історія його виникнення, розповсюдження та розвитку також має пере-

важно іноземне підгрунття, правомірним є використання відповідних джерел. *Оксфордський тлумачний словник* англійської мови визначає тренінг як “процес підготовки до спорту або роботи”.

Поняття “тренінг” певною мірою уточнюють спеціальні термінологічні словники та наукові видання. Наприклад, *Енциклопедичний соціологічний словник* визначає тренінг як спеціальний тренувальний режим; процес набуття навичок та вмінь у будь-якій сфері. “Тренінг соціально-психологічний” визначається як “сукупність методів організації групової взаємодії з метою розвитку особистості і вдосконалення групових відносин”.

Психотерапевтична енциклопедія тлумачить тренінг як сукупність психотерапевтичних, психокорекційних і навчальних методів, спрямованих на розвиток навичок самопізнання та саморегуляції, спілкування і міжперсональної взаємодії, комунікативних та професійних умінь.

Отже, термін “тренінг” використовується для позначення широкого кола **методик**, що ґрунтуються на різних теоретичних принципах. Не існує також одностайності в підходах щодо визначення сутності тренінгу в різних навчальних, методичних і наукових публікаціях.

Наприклад, Ю. Ємельянов визначає тренінг як групу методів розвитку здібностей до навчання й оволодіння будь-яким складним видом діяльності [26].

Тренінг визначається як спосіб перепрограмування наявної у людини моделі управління поведінкою і діяльністю [27]. Існує також визначення тренінгу як “... частини запланованої активності організації, спрямованої на вдосконалення професійних знань й умінь, або на модифікацію установок і соціального поводження персоналу способами, пов’язаними з цілями організації і вимогами діяльності” [100].

Л. Петровська розглядає соціально-психологічний тренінг “як засіб впливу, спрямований на розвиток знань, соціальних установок, умінь і досвіду в сфері міжособистісного спілкування”, “засіб розвитку компетентності в спілкуванні”, “засіб психологічного впливу” [88, 208]. На думку Л. Петровської, терміни “активна соціально-психологічна підготовка”, “активне соціальне навчання”, “лабораторний тренінг”, “групи інтенсивного спілкування”, “групи відкритого спілкування”, “перцептивно орієнтований тренінг”, “тренінг чутливості (сенситивності)” є еквівалентами соціально-психологічного тренінгу, мета якого — розвиток компетентності у спілкуванні, її комунікатив-

ної, інтерактивної і перцептивної складових. Г. Ковальов відносить соціально-психологічний тренінг до методів активного комплексного соціального навчання.

Б. Паригін розглядає тренінг як один із методів групового консультування, описуючи його як “активне групове навчання навичкам спілкування і життя в суспільстві взагалі: від навчання професійно корисним навичкам до адаптації до нової соціальної ролі з відповідною корекцією “Я-концепції” і самооцінки”.

Специфічними рисами тренінгів, які вирізняють його серед інших методів практичної психології, є такі:

- наявність постійної групи, що працює протягом 2–5 днів або періодично збирається на зустрічі;
- дотримання низки принципів групової роботи;
- визначена просторова організація;
- об’єктивізація суб’єктивних почуттів та емоцій учасників групи, вербалізована рефлексія;
- розкутість та свобода спілкування учасників;
- наявність клімату психологічної безпеки;
- застосування активних методів групової роботи.

В Україні тренінги як вид психологічної роботи почали застосовуватися із середини 70-х років насамперед фахівцями, що здобули психологічну освіту в Москві та Ленінграді. Поступово в Україні почала складатися й національна школа тренінгу, чому сприяли викладачі Київського національного університету ім. Тараса Шевченка (насамперед професор В. Казмиренко), дійсний член АПН України Т. Яценко, а також практикуючі психологи” (А. Гірник, Є. Білоножко, С. Дідковський, С. Дружинін, Ю. Живоглядюв, С. Хоружий та ін.).

У силових структурах України тренінги першими використали військові — для надання допомоги офіцерам, що звільнялися у відставку (фірма “Тешталт”). Тренінги активно застосовувалися у навчальному процесі Військового гуманітарного інституту при підготовці військових психологів.

Досвід використання тренінгових технологій у підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів отримав схвалення керівництва МВС України, що знайшло відображення у відповідних нормативних документах [79; 80].

На сучасному етапі розвитку професійно-психологічного тренінгу найбільший вплив на нього має *концепція безперервної освіти дорослих* [3; 17; 48; 83; 125]. Водночас помітним є вплив на

конкретні техніки і прийоми проведення тренінгу з боку психотерапії, в надрах якої довгий час конкурували різні підходи (психодинамічний, поведінковий, гуманістичний і, нарешті, еkleктичний).

Питання для самоконтролю

1. Фактори впливу на розвиток персоналу.
2. Основні напрями аналізу потреб у розвитку.
3. Ієрархічні рівні організації професійного розвитку.
4. Чинники діяльності підприємства, впливаючі на розвиток персоналу.
5. Загальна модель навчання.

Теми рефератів

1. Проблемні аспекти розробки стратегії розвитку персоналу.
2. Маркетинг персоналу, основні поняття.
3. Методи оцінювання потреби підприємства у розвитку персоналу.
4. Класифікація прогнозів щодо розвитку підприємства.

Література: основна [10; 11; 13; 16];
додаткова [34]

Тема 2. Поняття компетенції персоналу

Компетенція персоналу — раціональне поєднання знань, умінь і навичок, які розглядаються за невеликий проміжок часу.

Компетенції можуть бути класифіковані:

- згідно з часом їх оцінювання: базові та перспективні;
- за призначенням знань: професійні та соціальні;
- згідно з характером цільової спрямованості: на рівні цілей діяльності підприємства, на рівні особистості.

Компетентність — ступінь кваліфікації працівника, яка дає змогу успішно розв'язувати поставлені завдання [11; 21].

Компетенція визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виокремлюють такі види компетентності:

- 1) функціональна (професійна) — характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління

і характеру посади. Нині для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей у сфері спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію. В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що становить сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності. В умовах сучасного етапу НТР чітко простежується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

- 2) інтелектуальна — виражається у здатності до аналітичного мислення і здійсненні комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- 3) ситуативна — означає вміння діяти відповідно до ситуації;
- 4) часова — відображає вміння раціонально планувати, використовувати робочий час. Містить адекватну оцінку витрат часу (“почуття часу”), вміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;
- 5) соціальна — передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, вміння підтримувати стосунки, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди тощо.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі “керівник — підлеглий”, так і по горизонталі “працівники одного рівня”, а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- вміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- вміння швидко і правильно передавати інформацію;
- вміння налагоджувати комунікації;
- вміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- вміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т. ін.

Управління компетенцією — процес порівняння потреби персоналу в сьогодишніх знаннях та формування нового ресурсу, під яким розуміємо необхідний кількісний та якісний склад персоналу, визначений згідно із стратегією розвитку (див. схему, зображену на рис. 2). При цьому розглядається як професійна, так і соціальна компетентність, тобто особистий розвиток — психологічні характеристики, мотиваційна сфера, загальний потенціал особистості, інтелектуальні якості.

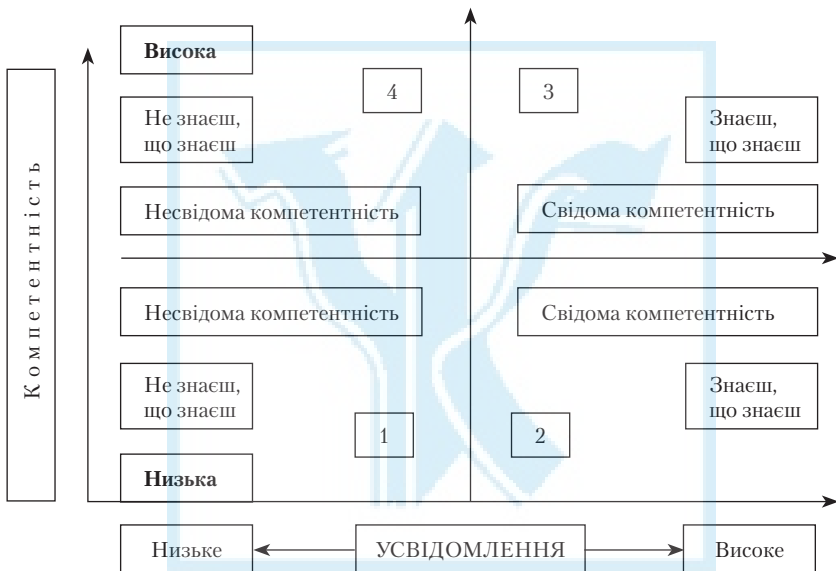


Рис. 2. Зміст компетентності її усвідомлення

Не має сенсу сприяти розвитку співробітників, якщо вони не мають можливості реалізувати власні зростаючі здібності. Ці здібності застосовуються працівниками на практиці тільки у тих випадках, коли вони підкріплені стимулами, щоб робити це. Найефективніше зростаючий потенціал використовуватиметься при підвищенні у посаді, тому що перспектива підвищення для працівника є достатнім стимулом для гарного виконання своїх обов'язків [28, 32].

Оцінювання компетенції полягає в тому, що всі контакти мають сприяти досягненню кінцевої мети. Часто внутрішні та зовнішні кон-

такти організації упродовж кількох років формуються випадково, при цьому ключові контакти дуже рідко встановлюються цілеспрямовано. Для підтримки контактів на різних рівнях витрачається багато зусиль і мало часу. На рівні оцінювання соціальної компетенції потрібно виявляти, які внутрішні та зовнішні контакти організації є справді значущими з точки зору ключових результатів.

Внутрішні та зовнішні контакти у схемі діяльності можуть позначатися як окремо, так і у взаємозв'язку. Частіше вони, звичайно, розмежовуються. У кожній групі визначаються три-п'ять найважливіших контактів, що справді підтримуються неухильно, на заздалегідь спланованій основі. Якщо об'єктом контактів є лише частина якоїсь великої зовнішньої організації, потрібно індивідуалізувати їх з урахуванням рівня людських взаємин чи, принаймні, проводити таке розмежування, щоб було зрозуміло, про яку діяльність чи посаду йдеться. При першому визначенні тісних ділових контактів рекомендується виявити всі існуючі до цього контакти і напрями. Після цього оцінюється (кількісно і якісно) значення контактів точки зору отримання ключових результатів. Усі непотрібні контакти негайно, але коректно, припинити. Професійну компетенцію можна визначати за галузями відповідальності згідно з посадовими інструкціями. Найчастіше це так і буває, оскільки тоді стають очевидними найважливіші рішення, що стосуються кожної галузі відповідальності і певної діяльності. Має сенс визначати в загальному компетентність у досягненні результату, щоб було зрозуміло, яка компетенція належить до цієї діяльності. Іншими словами, конкретизуються ті з найважливіших рішень, які необхідно приймати даному працівникові. Інші рішення — дрібніші і менш значущі, делеговані на нижчестоящі рівні організації, хоча і там вони не індивідуалізовані. Таке визначення компетенції виражає, якими повноваженнями не володіють інші. Усе, що не заборонено, дозволено підлеглим у межах компетенції, хоча вона і не конкретизується на рівні рішень. При відповідному керуванні свідомо виникає прагнення діяти на верхній межі компетенції. Компетенція має бути достатньою для досягнення кінцевої мети і реалізації рішень, що належить до різних галузей відповідальності, інакше компетенція піддається переоцінці. При правильному керуванні делегуються як відповідальність за результат, так і повноваження йти до досягнення результатів, а не окремих задач і рішень. Іншими словами, підлеглим надається можливість самостійно працювати і приймати рішення, а також постійно “рости”, наближаючись до більш

ініціативної і творчої діяльності. Приклади визначення компетенції для посади комерційного (фінансового) директора:

- підтвердження кінцевої мети підрозділів на наступний звітний період;
- пропозиції по бюджету на майбутній рік;
- капіталовкладення, що перевищують 100 тис. грн;
- рішення по кількісному та якісному складі персоналу;
- відбір персоналу;
- розподіл праці та делегування у підрозділи;
- рішення за планом навчання персоналу;
- глобальні організаційні зміни.

Особисті ключові цілі працівника з орієнтацією на результат

При ефективному керуванні і мисленні з орієнтацією на результат важливо, щоб усі працюючі у певному підрозділі знали, досягнення яких результатів ставиться як мета щороку. Ключовими результатами комерційної діяльності на приватному підприємстві можуть бути: рентабельність, оборот, частка на ринку, витрати, структура і використання основного капіталу, платоспроможність, а також кількість і якість виробленої продукції. Допоміжними результатами, насамперед у галузі керування персоналом і підтримки контактів, можуть бути: кількісний і якісний склад персоналу, умотивованість, продуктивність праці, представлення про підприємство і використання зовнішніх зв'язків. Усі результати повинні мати кінцеве вираження, що може бути досить легко визначене після постановки мети. Визначені за підрозділами, вони входять у схему діяльності кожного працівника з орієнтацією на результат залежно від їх значущості і з тим самим змістом у пункті “Ключові результати і мета діяльності підрозділу”.

Навчання можна представити як безперервний і постійний процес балансування між засвоєнням нової інформації і її пристосуванням до вже наявних знань. У колі навчання між первинним знайомством з новим матеріалом (навичками, концепціями т. ін.) і компетентністю виокремлюють чотири стадії.

1. Несвідома некомпетентність: у вас немає навичок і ви не знаєте про їх відсутність або взагалі про можливе існування такого.

2. Свідома некомпетентність: ви знаєте, що у вас немає даного навичку. Розуміння власної некомпетентності, з одного боку, може мотивувати вас на придбання бракуючого навичку, а з іншого — породити відчуття невпевненості і дискомфорту, що заважають навчанню.

3. Свідома компетентність — це результат свідомого навчання навички. Спочатку ця стадія часто відзначається самоусвідомленням. Відтворення тієї чи іншої дії вимагає постійного уявного контролю і може виконуватися гірше, ніж до початку навчання.

Несвідома компетентність — це завершальний етап навчання, коли навик повністю засвоєний і застосовується автоматично. Ваша свідомість вільна для навчання новим навичкам. Ця стадія характеризує майстерність.

Питання для самоконтролю

1. Зміст поняття “компетенція”.
2. Класифікація компетенції.
3. Взаємозв’язок професійної та соціальної компетенції.
4. Приклади визначення компетенції різних посад.
5. Процес управління компетенцією.

Теми рефератів

1. Компетенція персоналу як елемент “людського капіталу”.
2. Вплив компетенції на показники діяльності персоналу.
3. Оцінювання компетенції при атестації кадрів.
4. Використання кваліметричних людей при оцінюванні компетенції керівників.

Література: основна [11; 15; 22; 27; 28];
додаткова [48; 60]

Змістовий модуль II. Методи розвитку персоналу

Тема 3. Методи управління саморозвитком

Стратегічний самоменеджмент може відповідати визначеним цілям: процвітання; максимальне задоволення життєвих потреб; реалізація життєвого потенціалу особистості; створення умов, що забезпечують гідне життя родини, тощо.

Один із варіантів поетапного стратегічного самоменеджменту: оцінювання життєвої ситуації, реального положення на життєвому шляху; уточнення моделі світу і місії життя; визначення мети життя й основ задуму її досягнення; оцінювання обстановки і прийняття стратегічних рішень; вибір стратегії і самовизначення; планування життя (розробка плану, цільової комплексної програми, стратегем); стратегічна самоорганізація життєдіяльності і діяльності, стратегічний контроль досягнення життєвих цілей.

Організації не можуть узяти на себе розвиток навичок у всіх менеджерів. Це призвело б до виснаження ресурсів організації і підризу її стабільності. Тому власне постійне зростання і розвиток стають необхідними для кожного менеджера. Зауважимо, що в Україні та інших країнах колишнього Радянського Союзу ситуація посилюється кризовим станом економіки і практичною відсутністю традицій менеджменту. При цьому самоврядування і саморозвиток персоналу стають чинником виживання економіки в ринкових умовах, зміцнення позицій менеджменту в країнах СНД і виникнення класу професійних менеджерів. Поза сумнівом, мають рацію німецькі дослідники проблем практичного менеджменту і ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе, які стверджують: “Щоб добитися успіху, потрібно уміти управляти собою”.

Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в межах традиційного менеджменту зусиллями самих організацій і викликали до життя процес соціологізування і психологізації менеджменту, на хвилі якого і виник напрям самоменеджменту, що відкриває перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри.

В управлінській літературі останніх років з'явилися видання з теорії і практики самоменеджменту, які слід проаналізувати з погляду їх необхідності для здійснення ефективної ділової кар'єри.

Розглянемо концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта. Він визначає самоменеджмент як послідовне і цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для оптимального, осмисленого використання свого часу.

Відповідно основна мета самоменеджменту — максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переходячи до розгляду вітчизняних концепцій самоменеджменту, слід зауважити, що більшість з них носить прикладний, практичний характер; у них є центральна, головна ідея, для реалізації якої формується блок технологій самоменеджменту. На відміну від цих характеристик В. Карпічев зробив спробу визначити контури міждисциплінарної моделі самоменеджменту, що спирається на сукупність наук визначення людини. Контури моделі окреслені наступними концептуальними положеннями [15; 16]:

1. Самоменеджмент — система, яку можна схарактеризувати як “керована анархія”. У цьому аспекті самоменеджмент належить до об’єктів, що вивчаються соціосинергетикою, як теорією самоорганізації відкритих, динамічних, нерівноважних соціальних систем. Самоменеджмент спрямований на суб’єкт управління і розкривається такими поняттями, як самоврядування, самоорганізація, саморегуляція, самовиховання.

2. Самоменеджмент — багаторівневий процес самодіяльності, піднесення особи. Він є зміною станів, якостей, що припускає наявність певних тенденцій, етапів. Ефективний самоменеджмент має об’єктивні передумови: він “вписаний” в людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов’язаний з організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням.

4. Самоменеджмент припускає, що випереджає віддзеркалення дійсності. Для нього характерне управління за слабкими сигналами, орієнтація на стратегічні несподіванки. Самоменеджмент не обмежується внутрішніми процесами, він включає проектування зовнішнього соціального середовища на користь суб’єкта управління.

Самоменеджмент — це спосіб організації життя. Його не можна сприймати як елементарний набір тих чи інших правил, зафіксованих життєвою мудрістю у прислів’ях і приказках. Самоменеджмент виходить з факту унікальності індивідуального життя, побудований на плюралістичних системах цінностей. Він тісно стикається і з релігійним способом організації життя, особливо у плані пошуку нових можливостей, зміцнення духу і волі, приборкання неадекватних бажань, збагачення життєвих уявлень.

Індивідуальні плани професійного росту

Корисним є складання для кожного службовця індивідуального плану професійного росту, що слугує тим самим цілям, що й загальний план для відділу загалом. Такі плани, звичайно, називаються “індивідуальними планами професійного росту”, чи ІППР [5; 13; 26].

ІППР складаються для кожного співробітника за результатами атестаційного інтерв’ю. Їх усе-таки варто переглядати регулярно й частіше, ніж під час атестації раз на рік. Однак отримати інформацію, необхідну для заповнення щорічного плану розвитку, можна за допомогою щорічної атестації.

Керування ІППР

Щоб успішно керувати роботою ІППР, потрібно врахувати і задіяти наступні:

- **Регулярні дискусії.** Незважаючи на те, що завдяки щорічній атестації можна скласти ІППР, потрібно систематичніше здійснювати моніторинг і обговорювати потреби професійного розвитку. ІППР повинні бути гнучкими, тобто враховуватися нові нестатки, з якими, можливо, доведеться зштовхнутися. Обговорювати ІППР потрібно з кожним службовцем принаймні чотири рази на рік (щокварталу).

Відкрита розмова. Зовсім не обов'язково організовувати формальну зустріч, щоб обговорити питання. Поговорити можна й у невимушеній, неформальній обстановці. Мета відкритої розмови — професійне вдосконалення: оцінити вже досягнуте, надихнути співробітника на усвідомлення й аналіз його сильних і слабких сторін, бути чесним в оцінках.

- **Мета — професійне зростання.** Завжди пам'ятати про те, що ІППР і супутні дискусії повинні вести до професійного розвитку.

- **Взаємозв'язок продуктивності праці і кар'єри.** Мета ІППР — кожне із запланованих вдосконалень має бути досягнуте за допомогою додаткового тренінгу.

- **Особиста зацікавленість.** Головною перевагою ІППР є те, що підлеглим надана можливість діяти самостійно. Так, вони постійно зайняті створенням ІППР. Необхідно заохочувати самостійне визначення працівниками власних потреб і шляхів їхнього задоволення.

- **Розділення відповідальності.** Особиста участь у складанні планів має поступово переходити в їхнє здійснення. Працівники розділяють відповідальність з менеджером за здійснення роботи, наміченої ІППР.

Діапазон методів. Такі формальні методи навчання без відриву від роботи, як прямі інструкції, — не єдині можливі в ІППР. Менш формальними методами, які теж можна використовувати, є індивідуальне читання чи участь у команді, що виконує якийсь проект. Дуже важливо при складанні ІППР використовувати повний спектр методів.

Письмові плани. Як і план тренінгу для відділу, ІППР необхідно зафіксувати письмово. Копії цих планів мають бути у працівника й у менеджера. Вони є основою регулярних дискусій по перегляду ІППР.

Формат ІППР

Формат ІППР має відповідати інформаційним вимогам ефективного тренінгового плану. В ІППР варто записати наступне: ім'я співробітника; дата створення плану; запланована дата(и) ревізії/перегляду; виявлені потреби; погоджені дії; терміни завершення кожного заходу; коментарі і позначки в процесі перегляду (табл. 3, 4).

Таблиця 3

Показовий формат особистого плану професійного зростання

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ		Дата складання, Дата ревізії / Перегляду	
Відділ			
Завдання професійного розвитку	Погоджені дії	Дата завершення	Ревізійні коментарі

Таблиця 4

Індивідуальний план професійного розвитку (приклад)

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ			
Ім'я — Дж. Вествуд	Дата складання		2 грудня
Відділ — бухгалтерія		Дата ревізії / Перегляду	3 травня
			3 липня
Завдання професійного розвитку	Погоджені дії	Дата завершення	Ревізійні коментарі
1. Розвиток здатності замінити менеджера відділу	а) Тренінг по підбиттю підсумків діяльності відділу	кінець квітня 2007	Тренінг проведений успішно. Буде працювати з М. Смітом
		кінець червня	
2. Підвищення здатності і впевненості у процесі керівництва діловими зустрічами	б) Навчання проведенню вибіркового інтерв'ю	2007	Надалі тренінг довершений
		кінець грудня 2007	
	а) Кероване читання		Буде членом вибіркової комісії при наступному наборі співробітників
б) Бути головою під час останніх трьох щомісячних зустрічей у 1992 р.			

Питання для самоконтролю

1. Закони, які керують людиною.
2. Система керування власною діяльністю.
3. Визначення галузей відповідальності.
4. Необхідність складання планів професійного росту.
5. Форма особистого плану професійного росту.

Література: основна [15; 16];
додаткова [42; 45; 54]

Тема 4. Планування навчання персоналу

Як зазначалося у темі 2, існує нескладна система виявлення потреби у розвитку персоналу, але практично зараз у багатьох випадках ця робота проводиться формально, чи не проводиться взагалі. Актуальність роботи в тому, що людство перейшло до постіндустріального етапу розвитку, який вимагає від індивідів нових властивостей і вмінь, що стосуються не тільки їхньої успішної адаптації до умов сучасного виробництва, а й забезпечують безпеку і добробут у ширшому, загальносуспільному контексті. Тут перегляду підлягають базові вміння і компетенції, вимоги до технологічної грамотності, освітнього мінімуму, стандартів. За рахунок дотримання стандартів і процедур технологія забезпечує бажаний рівень якості праці. Отже, конкурентоспроможність на сучасних ринках неможлива без уміння працювати за стандартами, що забезпечується технологічною грамотністю людських ресурсів.

Питання мотивації навчально-професійної діяльності досліджувалися в межах концепції оптимального сполучення професійного й виробничого навчання персоналу для рішення завдань підприємства з метою формування мотивації результативної діяльності.

Система навчання повинна містити необхідні кошти для того, щоб змінюватися у потрібному напрямі. За потреби на підприємстві організовують навчання для підвищення кваліфікації керівників і фахівців з метою підвищення ефективності їхньої трудової діяльності (в тому числі без відриву від основної роботи). Рекомендована чисельність груп – не більш як 15 осіб.

Програма комплексу навчально-професійних заходів містить:

- блок-схему алгоритму дослідницько-навчального комплексу при підприємстві;
- модель формування мотивації навчально-професійного навчання;

- алгоритм комплексної системи мотивації професійного й виробничого навчання й контролю знань;
- рекомендації з оптимізації мотивації контролю знань;
- способи стимулювання навчання.

Діяльність керівників, спрямована на формування мотивації персоналу, найчастіше приносить більший ефект, ніж інші перетворення (технологічні, технічні, організаційні тощо). Використання системи комплексної мотивації на виробництві — ознака професійної компетентності керівника, важлива риса цивілізованого стилю підприємницького управління.

Рекомендації щодо управління компетенцією персоналу

При розробці стратегічного розвитку організації основним поняттям є організаційні компетенції, зокрема — компетенція персоналу, яка, у свою чергу, є головною у стратегії управління персоналом.

Складовими компетенції персоналу є:

- знання, як результат формування співробітника;
- навички, як результат досвіду роботи;
- способи взаємодії, як уміння інтегруватися в групи й уміння спілкуватися з людьми для досягнення поставленої мети, чи соціальні компетенції.

Придбання компетенцій забезпечує організацію персоналом, який необхідний для реалізації її стратегії. Виявлення потреби у відповідній компетенції припускає впровадження системи прогнозування людських ресурсів для визначення кількісної та якісної потреби в компетенції на планований період. Планування власних потреб передбачає:

- наявність у власному розпорядженні чіткого опису всіх функцій, які виконуються для досягнення поставлених завдань, та чіткий опис усіх робочих місць;
- визначення необхідного рівня компетенцій кожного робочого місця;
- аналіз взаємозв'язку між посадами згідно зі складовими компетенції;
- уміння навчати усередині компанії;
- наявність клімату супутнього навчання;
- мотивування самовдосконалення кожного.

Діагностика потреб у перспективних компетенціях на рівні підприємства

№ пор.	Організаційна функція	Напрямок діяльності	Потреба у додаткових компетенціях (знаннях, вміннях)
1	Планування корпоративної стратегії	Формування організаційної та корпоративної культури	Складання документів “Філософія підприємства”, “Паспорт посади”
2	Планування місії		Посадова інструкція
3	Організація співробітництва	Організація співробітництва із замовниками та радою акціонерів	Консультавання, проведення нарад, ведення переговорів
4	Стиль управління	Організація нового управлінського мислення	Нові технології прийняття управлінських рішень, вміння організувати процес делегування та контролю. Знання етики ділового спілкування
5	Кадрова політика	Впровадження сучасних кадрових технологій	Знання методів професійного відбору, вміння ефективно використовувати всі джерела задоволення потреб в кадрах, розробка та впровадження програм розвитку персоналу
6	Адміністративні процедури	Покращання інформаційного забезпечення	Знання технологій інформаційного забезпечення процесів управління
7	Планування	Поліпшення фінансового становища за рахунок маркетингової стратегії	Знання розміру ринку, характеристики споживачів та їх вимог, ціноутворення, тактика продаж, політика у сфері сервісу, реклама
8	Економіка бізнесу	Відповідність бюджету цілям підприємства	Знання розрахунків валового та операційного доходу, потенціалу прибутку, періоду досягнення безбитковості
9	Людські ресурси	Професіоналізм фінансової роботи	Вміння стратегічного планування, організації колективності обґрунтування планів, знання формування бюджету

Сучасний підхід до стратегічного кадрового менеджменту — це створення самонавчальної компанії — в якій багато людей вчать. У цьому принципі закладена необхідність розвитку індивідуальної майстерності, рівна по важливості необхідності навчання організації загалом; при цьому такий розвиток розглядається як складова організаційного навчання.

Якщо виходити із твердження, що кожна організація сама собою унікальна, володіє власною індивідуальністю, яка виявляється в її культурі, що розвивається і змінюється з часом під дією досвіду і впливу, то така організація повинна бути здатною до самонавчання. **Самонавчання — це діяльність, мета якої — придбання і розвиток знань, а також майстерність і застосування їх на практиці.** Майстерність організації виявляється в прийнятій нею лінії поведінки, а її колективне знання в переконаннях, які розділяють її співробітники. Установки організації втілені в її базових цінностях. Якщо все це може бути розвинене в окремій особі, то немає причин, через які те саме не може бути розвинене в організації загалом. Цей процес більш важкий, досягнення мети вимагає більше часу, проте дані чинники не можуть бути нездоланною перешкодою на шляху розвитку самонавчальної організації.

Самонавчальна компанія — це така компанія, в якій терміни “навчання” і “робота” є синонімами. Оскільки “самонавчальна компанія” — це насправді якась ідеалізація, то вказати на яку-небудь організацію як на реальне втілення ідеалу неможливо. Це має місце, оскільки дане визначення описує спосіб існування, який є щось більше, ніж спосіб функціонування. Проте існують деякі характерні риси, що допомагають зрозуміти, яка компанія є самонавчальною, а яка ні.

Самонавчальною може вважатися така організація, яка:

- підтримує клімат, що заохочує працівників у їх прагненні до навчання і повного розкриття своїх можливостей;
- поширює культуру навчання на своїх клієнтів, постачальників та інших осіб, від яких залежить її діяльність;
- робить стратегію в галузі розвитку людських ресурсів центральним питанням своєї політики;
- перебуває у безперервному процесі організаційних перетворень.

Мета процесу перетворень — його головна спрямованість — забезпечити можливість пошуку нових ідей (як усередині компанії, так і зовні), завдань і можливостей для навчання, щоб використовувати

перевагу з точки зору конкуренції, що все більше загострюється у світі.

Деякі науковці пропонують таку інтерпретацію концепції самонавчальної компанії: “Це ідея або метафора, яка може слугувати дороговказною зіркою. Вона може допомогти людям спільно діяти і думати над тим, яке значення має для них таке уявлення тепер і в майбутньому. Як і будь-яке інше бачення майбутнього, це уявлення може сприяти створенню умов, в яких можуть виявитися деякі риси самонавчальної компанії” [18; 21].

Основними принципами побудови системи безперервного професійного розвитку персоналу є:

- цілеспрямованість спрямування розвитку персоналу на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства;
- безперервність процесу навчання та розвитку на всіх рівнях управління;
- комплексність підходу до розвитку персоналу розглядання цього процесу не тільки як розвитку професійних знань та вмінь, а й інтелекту взагалі, та стану психічного й фізичного здоров'я;
- результативність — постійний моніторинг співпадання очікуваних результатів розвитку й потреб підприємства;
- системність — складання навчальних модулів на різних рівнях підготовки.

Інформаційна підготовка системи складається з чотирьох етапів розробки:

I етап — аналіз потреб кожного працівника в розвитку професійних знань;

II етап — підготовка управлінських рішень по організації процесу навчання;

III етап — процес навчання;

IV етап — оцінювання ефективності навчання.

По кожному конкретному етапу мають бути проведені наступні роботи:

- аналіз потреб працівника в здобутті знань, умінь і навичок із проблем планованого курсу підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки;
- визначення цілей для кожного конкретного курсу професійного навчання працівників;
- установлення зв'язків і відповідності між змістом навчання, очікуваними результатами від підвищення кваліфікації або про-

фесійної перепідготовки працівника й змістом його професійної діяльності;

- визначення коштів (фінансові, навчально-матеріальні, навчально-методичні) для досягнення поставлених цілей;
- надання освітніх послуг, практичне здійснення професійного навчання;
- оцінювання й результативність професійного навчання, здійснювана працівником, викладачами системи й керівником підрозділу.

Усі ці етапи включаються в поняття — *керування й контроль за ходом навчання працівників і становлять єдиний **Проект з професійного навчання***.

Завдання

Співробітники знайомляться і взаємодіють з іншими працівниками своєї компанії. Вирішуються реальні (не вигадані) завдання компанії. Усі співробітники (відділу) проходять навчання в одному форматі, за єдиними стандартами. Можливість оцінити результативність навчання і провести оцінку дії. Здобуті знання і навички застосовуються по заздалегідь розробленому тренером і керівництвом плану.

Недоліки

В учасників є обмежений вибір тем для обговорення. Нещирість у поведінці учасників при навчанні в одній групі керівників і підлеглих. Примушення співробітників до участі у навчальній програмі. Значне акцентування на інтересах компанії не дає змоги засвоювати деякі основні принципи. Якщо кількість співробітників з однаковими потребами у навчанні невелика, то проведення програми не завжди вигідно.

Особливості навчання поза компанією

Переваги

Програма навчання розроблена з урахуванням інтересу потенційних учасників. У навчанні беруть участь, здебільшого, добровільно і лише зацікавлені в темі учасники. Можливість учасникам обмінятися досвідом, поспілкуватися з колегами, конкурентами. Крім навчання учасники набувають нових ділових контактів. Високий рівень щирості між учасниками під час спілкування. Співробітник, якому компанія оплачує навчання, відчуває увагу компанії до себе. Мож-

ливість ознайомитися з філософією і принципами компанії, що сприяє концентрації уваги на предметі навчання, а не на поточних виробничих програмах.

Недоліки

При розробці програми виникають труднощі у з'ясуванні справжніх потреб учасників. Неоднаковий контингент учасників (створює труднощі для вузькоспеціалізованого навчання). Немоżliвість зобов'язати і проконтролювати застосування здобутих знань і навичок. Практично неможливо оцінити дії учасників.

Питання для самоконтролю

1. Історія виникнення терміна “тренінг”.
2. Основний етап розвитку тренінгу як методу в Україні.
3. Загальна методологія професійно-психологічного тренінгу.
4. Недоліки існуючих систем післядипломної освіти.
5. Приклади роботи відомих тренінгових компаній.

Завдання до написання реферату

Підготувати реферат (сценарій тренінгу) після ознайомлення з тренінгами, наведеними в посібниках: *Данюк В. М. та ін.* Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004; *Швець Н. Г.* Раціоналізація трудової діяльності: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2004; *Пугачев В. П.* Тести, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студ. вузов. — М.: Аспект Пресс, 2000.

Література: основна [10; 27; 31; 35];
додаткова [44; 49; 54]

Змістовий модуль III. Оцінка ефективності тренінгів

Тема 5. Оцінювання результатів навчання на рівні організації

При оцінюванні результатів навчання на рівні організації слід визначити:

1. Безпосередній вплив на ту чи іншу організаційну функцію. (Яким буде прямиий внесок у поліпшення маркетингової діяльності компанії після проведення програми навчання з маркетингу?)
2. Необхідність подальшого навчання співробітників, що взяли участь у програмі навчання.
3. Необхідність навчання суміжної групи співробітників компанії.

4. Необхідність створення додаткових організаційних функцій, інвестицій, розвитку інфраструктури. (Якщо в компанії немає бюджету маркетингу, не має значення, який об'єм програми навчання виконаний.)

Таблиця 6

Чинники оцінювання торговельної організації

Чинники	
“Жорсткі”	“М'які”
Показники продуктивності (кількість або ринкова вартість)	Підвищений ступінь задоволеності роботою
Якісні показники (якість і вартість повернень)	Поліпшення роботи в команді
Втрата матеріалів (відходи, поломка, псування)	Підвищена лояльність до організації
Кількість витрат робочого часу на одиницю продукції	Поліпшення планування заміщення персоналу
Вартість праці з розрахунку на одиницю продукції	Поліпшення руху інформації з питання кар'єрного зростання
Кількість годин “простою” в результаті поломки обладнання	
Показники відсутності на робочому місці і прогули	
Зміна об'ємів виробництва	
Претензії працівників по заробітній платні (характер, кількість травм і хвороб, кількість вимушених прогулів або роботи в “неповному” навантаженні)	
Кількість претензій/юридичних позовів, судових тяжб	
Час заміщення вакансій	
Час для виконання заявки; відповіді на телефонний дзвінок; усунення претензії тощо	
Кількість продажів або об'єм продажів з розрахунку на одного клієнта	
Ринкова частка (у %)	
Коефіцієнт або індекс задоволеності клієнта	
Кількість постійних клієнтів	
Кількість рахунків або об'єм дебіторської заборгованості прострочених більше ніж на 30, 60, 90 днів	

Оцінювання результатів по закінченні програми

Оцінювання по закінченні курсу — дає можливість побачити, які зміни відбулися у знаннях і навичках учасників навчання, а також відстежити і зафіксувати справлене враження від навчання.

Оцінювання дії (проводиться через 4–6 місяців після завершення програми) — дає можливість отримати зовсім інше (і, можливо, ясніше) уявлення про зміни. Оцінювання дії має певні переваги, а саме: інформація збирається з різних джерел і ефективність курсу оцінюється більше з практичної точки зору, ніж з теоретичної.

Потенційні джерела інформації для оцінювання результатів по закінченні програми:

- учасник програми;
 - його / її колега або співробітник;
 - його / її менеджер(-и);
 - його / її клієнти або інші зовнішні партнери (наприклад, поставальники)
-
-
-

До оцінювання рекомендується застосовувати такі зміни:

- використання здобутих знань у щоденній роботі;
 - відповідність здобутих знань виконуваним роботам;
 - затребуваність здобутих знань у компанії;
 - конкретні переваги, наприклад, збільшення числа завершених операцій або краще володіння даними і т. ін.;
 - визначення відповідних цільових груп, яким потрібне таке навчання;
 - визначення відповідних вимог до навчання;
 - необхідність проведення в майбутньому курсу підвищення кваліфікації
-
-

Усі наведені питання тісно пов'язані з вимірюванням рентабельності інвестицій у навчання.

Оцінювання результативності навчального курсу рекомендується проводити шляхом організації особистих інтерв'ю безпосередньо в

компанії, і в жодному разі не варто вдаватися до дистанційних методів із застосуванням опитувальників або телефонних співбесід. Слід поводитися делікатно й об'єктивно, і такий підхід до оцінювання ефективності навчання зазвичай перевершує результати.

Опорні питання для оцінювання навчального курсу

Відповідність корпоративним пріоритетам і потребам

Чи відповідав навчальний курс вимогам і стратегії компанії? Чи існує чіткий взаємозв'язок між стратегічними цілями компанії і змістом навчального курсу? Чи була програма структурована так, щоб відповідати конкретним потребам компанії?

Визнання і підтримка в організації

Чи розуміє керівництво компанії необхідність у проведенні навчальної програми? Чи достатньо часу/ресурсів виділено учасникам? Чи існує чіткий взаємозв'язок між участю у навчанні і можливостями професійного зростання в майбутньому?

Цілі навчальної програми

Чи достатньо чітко визначені цілі навчальної програми? Чи сприяють навчальні матеріали, зміст курсу і навчальний план досягненню цілей навчання? Якого результату з погляду знань, умінь і ставлення до роботи чекають учасники програми? Чи всім учасникам навчальної програми (включаючи тренера) ясні цілі навчання?

Зміст навчального курсу

Чи відображають зміст навчального курсу корпоративні та індивідуальні потреби у навчанні? Наскільки матеріал збалансований? Чи достатньо часу приділено основним предметам курсу?

Методика навчання

Наскільки використовувана методика придатна для цілей передачі і засвоєння знань? Чи достатньо уваги приділяється інтерактивним методам? Чи застосовувалися методи навчання дією? Чи сприяла методика навчання участі в програмі всіх присутніх?

Завдання / Приклади з практики / Виїзні заняття тощо

Якщо такі методи використовувалися, наскільки добре вони відповідали програмі навчання? Чи сприяли вони передачі знань або навчальному процесу? Чи сприяли дані методи досягненню мети програми? Чи підходять такі методи учасниками курсу?

Методи оцінювання

Чи застосовувалися методи оцінювання результатів по закінченні програми? Наскільки ці методи були ефективними? Чи йшлося на

початку програми про пріоритети оцінювання результатів навчання? Чи відповідають методи оцінювання реальному змісту навчального курсу?

Тренери/лектори. Кваліфікація тренера

Чи володіє тренер необхідною кваліфікацією для проведення даного курсу? Наскільки добре знає предмет? Чи розуміє місцеві особливості і передовий світовий досвід?

Комунікабельність: викладацькі навички тренера

Чи спілкувався тренер з усіма учасниками програми? Чи зміг він/вона завоювати довіру учасників? Чи виражав тренер схвалення/підтримку тим, хто навчаються або, навпаки, демотивував їх? Чи розуміє тренер місцеві особливості, пріоритети і принципи мотивації? Чи достатніми є знання мови для спілкування тренера з учасниками?

Методи подачі матеріалу

Наскільки методи подачі матеріалу підходили всім учасникам? Чи стимулювали вони процес навчання, або, навпаки, ускладнювали його і перешкоджали проведенню занять? Наскільки навчальний матеріал був придатний для використання учасниками (з точки зору мови)? Яка ефективність матеріалу? Чи був навчальний матеріал спрямований на досягнення мети навчання, чи не відповідав їй? Чи вважають учасники, що використаний матеріал корисний і актуальний для місцевих умов? Чи використовувалися інтерактивні або демонстраційні матеріали? Які конкретні результати у вигляді матеріалів аналізу, звітів або інших подібних продуктів були отримані в процесі програми навчання? Чи могли вони брати участь у програмі?

Чи відзначалися які-небудь особливі аспекти в підготовці учасників програми (наприклад, мовні здібності, комунікабельність, навички роботи з комп'ютером), що могли вплинути на ефективність роботи. Чи можуть ці матеріали стати в пригоді компанії і учасникам програми в щоденній роботі?

Робота учасників

Чи всі учасники були готові до навчального курсу та/або ступеня засвоєння матеріалу?

Приміщення і устаткування

Чи відповідало приміщення і устаткування потребам програми? Що можна було б поліпшити? Організаційна підтримка в проведенні програми.

Яка допомога організаційного характеру була потрібна/доступна під час навчальної програми?

Таблиця 7

**Оцінювання ефективності проведення тренінгу
через чотирирівневу модель Дональда Киркпатріка**

Рівень оцінювання	Тип результату	Способи та методи оцінювання
Реакції		
Засвоєних знань		
Поведінки		
Ефекту		

22 помилки тренера

З якої причини учасники покидають заняття з тренінгу, вимагають назад свої гроші, а також погано відгукуються про тренера?

1. Погано підготовлений.
2. Починає пізніше, ніж обіцяли.
3. Не вміє працювати з питаннями учасників.
4. Постійно вибачається за себе або за організацію, яку представляє.
5. Погано знає те, що йому повинно бути відомо (наприклад, імена учасників).
6. Непрофесійно використовує аудіовізуальні засоби навчання.
7. Не дотримується графіка програми навчання.
8. Не залучає учасників до процесу навчання.
9. Не досягає взаєморозуміння з учасниками.
10. Закінчує тренінг пізніше, ніж обіцяв.
11. Виглядає неорганізованим.
12. Не може із самого початку виробити позитивне ставлення до себе з боку учасників.
13. Не розкриває теми, про які заявив.
14. Не планує достатню кількість перерв.
15. Його манера говорити дратує учасників.
16. Не враховує усіх особливостей місця проведення тренінгу.
17. Користується застарілими матеріалами.

18. Не визнає за собою помилок.
19. Використовує недоречні жарти.
20. Недоречно висловлюється.
21. Видає себе експертом, який знає відповідь на будь-яке питання.
22. Говорить безграмотно, нечітко або незрозуміло.

Оцінювання змін поведінки учасників тренінгу після навчання

Оцінюючи *зміни поведінки* учасників тренінгу на робочому місці, можна використовувати наступну формулу:

$$M - I = R,$$

де *M (Must)* — перелік знань, техніки, які співробітник повинен знати згідно з посадовою інструкцією і корпоративною моделлю компетенцій, що впливає із стратегії; *I (Inventory)* — оцінювання зміни поведінки учасника тренінгу на робочому місці, ступеня застосування здобутих знань за схемою “знання-навички”; *R (Requirement)* — відсутність знань або погана засвоєність, не вживані знання (виявляються методом оцінювання, тестуванням, атестацією або просто спостереженням).

Мета такого оцінювання — проконтролювати застосування знань, здобутих під час навчання.

Таким чином, оцінюючи зміну поведінки співробітників, потрібно керуватися: *Корпоративною моделлю компетенцій* і *Посадовою інструкцією* — основними документами, що містять інформацію про те, що співробітники повинні знати і вміти для належного виконання роботи.

У корпоративній моделі компетенцій профілізація посад строго прив’язується до стратегії розвитку компанії. Тобто спочатку розробляється стратегія, створюється образ бажаного майбутнього і лише потім виявляються компетенції, необхідні для досягнення цього майбутнього. Корпоративна модель компетенцій змінюється разом із зміною стратегії.

Перелік знань — для оцінювання продавців, і *Перелік базових навиків* менеджера — для оцінювання менеджерів середньої і вищої ланки.

Виявлений набір знань можна використовувати:

- 1) для аналізу виконання Контракту на навчання;
- 2) при проведенні регулярної атестації;

- 3) при складанні Плану навчання і мотивації співробітників на рік;
- 4) при розробці комплексної Програми розвитку персоналу на задану перспективу.

Питання для самоконтролю

1. Які “чинники” враховуються при оцінюванні?
2. Джерела інформації для оцінювання результатів навчання.
3. Які питання розглядаються при оцінюванні відповідності корпоративним інтересам?
4. Які питання розглядаються при оцінюванні ігрової програми?
5. Чим характеризується кваліфікація тренера?
6. Що свідчить про практику, спрямовану на навчальну програму?
7. Модель Дональда Кирпатрика.

Завдання до написання рефератів

Дайте оцінку відповідно до наведених питань будь-якому тренінгу, в якому ви брали участь. Для прикладу можна використовувати “Оцінку результатів навчання на індивідуальному рівні”. Дайте опис тренінгу.

Література: основна [8; 11; 12; 34];
додаткова [39; 41; 54; 64]

Тема 6. Приклади програм тренінгів

Приклад програми тренінгів персоналу (зарубіжний та вітчизняний досвід)

У книзі Елізабет Кристофер, Лері Сміт подана наступна програма тренінгів розвитку персоналу, яку можна рекомендувати для впровадження.

Пошук і добір персоналу

Протилежності сходяться. Вправа на розминання про вибір співробітника.

Куди ми рухаємося? Анкета по плануванню кадрів.

Інвалідне крісло. Рольова гра про наймання співробітників з фізичними чи розумовими вадами.

Сміливець і красуня. Вправа для початку дискусії про небезпеки статевих стереотипів у кадрових питаннях.

Молоді здобувачі. Вправа для початку дискусії з вибором із пропонуєваних варіантів.

Штраф за професійний рівень. Аналіз ситуації. Як вигідніше отримувати кваліфікованих співробітників — через навчання чи найм?

Співбесіди і тести

Гострі кути. Вступна вправа з культури мови.

Перед співбесідою. Вправа для досягнення консенсусу.

Міжнародний бізнес. Рольова гра.

Відеозапис. Рольова гра з використанням засобів відеозапису.

Складання тестів. Вправа.

Співбесіда у клубі. Аналіз ситуації про надання тиску.

Прийняття на посаду і звільнення (чи скорочення кадрів)

Вступна орієнтаційна вправа.

Як ви вважаєте? Вправа для визначення, наскільки програми прийняття на посаду відповідають політиці керування, прийнятій в організації.

Переїзд. Рольова гра про скорочення кадрів.

Зона комфорту. Моделююча вправа по керуванню стресом.

Я чи вони? Орієнтаційна анкета.

Скорочення в армії. Аналіз ситуації про скорочення кадрів.

Виробничі відносини і трудова дисципліна

Біг проти часу. Вступна вправа про поділ зон відповідальності.

Модель плаття. Рольова гра про промислове шпигунство.

Немає диму без вогню. Рольова гра по темі “Виробничі відносини”.

Листи з кошика. Вправа по темі “Дисципліна”.

Червоне і чорне. Вправа по темі “Виробничі відносини”.

Гарні відносини. Аналіз ситуації по темі “Виробничі відносини”.

Атестація результатів роботи

Роботи більше, а зарплата усе та ж. Вступна вправа по темі “Кар’єра”.

Атестація роботи: за і проти. Вправа для початку дискусії.

Карусель. Діалог про організаційну комунікацію, вправа по темі “Атестація”.

Репертуарні граи. Вправа з аналізу трудових операцій і кола посадових обов'язків.

Кросворд. Кросворд на тему “Атестація”.

Некролог. Аналіз ситуації і написання твору по темі “Атестація”.

Визначення потреб у навчанні

Головоломка. Вправа на розминання для аналізу потреб у навчанні.

Суворий начальник. Вправа для початку дискусії по темі “Визначення потреб у навчанні”.

Похід у банк. Екскурсія для оцінювання потреб у навчанні.

УВК чи УПЦ? Структуроване обговорення підходів щодо оцінювання потреб у навчанні.

Учому полягає твоя робота? Інтерактивна вправа з аналізу потреб у навчанні.

Ринок праці. Аналіз змін у складі робочої сили.

Розробка і проведення програм навчання

Семінар по роботі в команді. Тренувальна вправа.

Ну, мо, зберися! Моделююча вправа з проведення програми навчання.

Зміна плану. Рольова гра про право володіння розробками.

Дивися вперед! Вправа для розробки структури програми навчання.

Публічні виступи. Вправа для розвитку навичок самопрезентації.

Радіоінтерв'ю. Аналіз ситуації про те, як впоратися з важкими запитаннями.

Програми техніки безпеки й охорони здоров'я

Ти й охорона здоров'я. Тренувальна вправа.

Чи по-твоєму, чи по-моєму? Анкета про участь співробітників у процесі охорони здоров'я і дотримання правил ТБ.

Дилема начальника. Рольова гра з питань охорони здоров'я.

Тільки доторкнися. Анкета з питань охорони здоров'я на робочому місці.

Арахіс і шампанське. Аналіз ситуації про охорону здоров'я на роботі.

Політкоректність. Аналіз ситуації про суспільну безпеку.

ТРЕНІНГ “САМОВИЗНАЧЕННЯ”

I. Вступ

Знайомство.

Тема й цілі тренінгу.

Оцінювання очікувань учасників.

Роздатковий матеріал — домашнє завдання “оцінювання власного соціотипу”.

II. Проблеми самовизначення

Виконання вправи “привітання”.

Аналіз змісту вимог до менеджерів.

Визначення галузі власних професійних інтересів.

Оцінювання співвідношення особистих якостей та вимог до менеджерів.

Тестування особистих якостей:

- тип мислення;
- відношення до системи “людина — людина” (опитувальник Климова);
- особиста зрілість (відповідальність, толерантність, креативність, автономність мислення);
- ціннісна орієнтація (спрямованість особистості);
- опитувальник Рокіча;
- нетрадиційні “шаманські методи”.

Домашнє завдання:

- детальніше проаналізувати згідно з описом;
- моделювання учасниками власного Я-образу.

III. Блок тренінгів розвитку основних якостей менеджерів

Вправа “привітання”; тестування типу мислення; тренінги розвитку лідерського мислення; розвиток інтуїтивного мислення (вправа “Клинопис”); розвиток стратегічного мислення (вправа “мозковий штурм”, відповіді на питання); розвиток вміння бачити проблеми (вправа “Розмова з долею”); розвиток творчого мислення (вправа “Загадка семи мудреців”); розвиток позитивного мислення (вправа “Сприйняття критики”); розвиток практичного мислення (вправа “Раціоналізація”).

Домашнє завдання: додати до “Я-образу” додаткову інформацію.

IV. Тренінги раціоналізованого планування використання часу

Планування доцільного використання робочого часу.

Вправа “Привітання”; визначення філософії життя (Рокича); визначення стратегічної мети та тактичних цілей (дерево цілей); тайм-менеджмент – інструмент досягнення результатів; визначення ключових завдань та методи їх реалізації; аналіз зайвих витрат свого часу.

Домашнє завдання:

- планування заходів по реалізації використання свого часу;
- додатки до “Я-образу”;
- вивчення книги П. Зайверта “Ваше время в ваших руках”.

Тренінги раціональної організації вашого часу

Вправа “Привітання”. Існуючі рекомендації раціонального використання часу (А. Лейкена, Парето, АБВ, метод “Альпи”). Ефективність роботи з документами; ефективне використання телефону; ефективні наради; організатори та інші інструменти (вправа “Чародій та горіхи”).

Рефлексія результатів тренінгу теми № 4.

V. Тренінги розвитку емпатії та вмінь впливати на людей

Розвиток емпатії

Вправа “Привітання”; тестування: оцінювання свого рівня емпатійності; ознайомлення з метою та особливостями тренінгу; вправа “Візитка”; аналіз очікувань; дискусія – міні-лекція; вправа “Амеба”; вправа “Комплімент”; вправа “Віддзеркалення емоцій”; вправа “Рука”; вправа розвитку невербальних здібностей.

Домашнє завдання: щоденник за 3 дні тренінгу.

Тренінг вміння впливати на людей.

Вправа “Привітання”; форми влади та зміст заходів по їх реалізації; якості, які викликають довіру та аналіз їх відповідності (заповнення таблиці); вміння критикувати підлеглих; інструментарій впливу; вправа “Співбесіди з підлеглими”; вправа “Бонуси”.

VI. Тренінги розвитку деяких комунікативних здібностей

Вправа “Привітання”; вимоги до ведення переговорів; вправа “План переговорів з іноземним партнером”; вправа “Телефонна розмова”; невербальні аспекти ведення переговорів; вправа “Різниця ста-

тусу”; психологічні аспекти і методи ведення переговорів; ділова гра “Переговори з іноземними партнерами”; вправа “Маніпуляція”; тест “Шкала “Техніка спілкування” Творогова”.

Домашнє завдання:

- тестування (тест комунікативних вмінь Міхельсона, тест-анкета);
- додаток до свого “Я-образу”.

VII. Заключне заняття

Вправа “Привітання”; визначення переможців по вправі “Привітання”; обговорення кожного виконання вправи “Я-образ”; питання: як змінювався цей образ залежно від його доповнення; обговорення результатів тренінгу.

Тренінг розвитку технічного мислення

1 день

Знайомство, виявлення специфіки роботи учасників; тестування — профдобр (психовізуальна діагностика); тест на наявність технічного інтелекту (тест Беннета); тест на оцінювання типу мислення.

2 день

Обговорення результатів тестування; вирішення проблем, за якими були допущені помилки у звітах; виявлення переможців.

3 день

Обговорення способів раціонального мислення — інноваційний підхід; ознайомлення з технологією розвитку ідей; завдання на технічне рішення; виявлення найбільш раціонального мислення; нагорода переможця.

Тривалість тренінгу:

1 день — 3 години; 2 день — 4 години; 3 день — 4–5 годин.

Тренінги розвитку інтелекту (вігчизняний досвід)

Система тренінгів автора Н. Г. Швець побудована за принципом від простого до складного і містить послідовні завдання, виконання яких поступово сприяє розвитку інтелектуальних здібностей студентів.

Основні завдання:

1. Побудова системи причинного пояснення.
2. Побудова алгоритмів причинного пояснення.
3. Формулювання незвичайних питань про предмет.

Тренінг № 1

Опис тренінгу

Тренер повинен ставити запитання, які потребують поступового розуміння, мозкового штурму та генерації оригінальних ідей. Ці запитання належать до типу “Що спільного між сонцем та олівцем?”

Розв’язання творчих завдань за допомогою системи ТРВЗ (техніка розв’язання винахідницьких завдань):

- характеристика системи ТРВЗ;
- аналіз сильних і слабких творчих рішень;
- алгоритм розв’язання творчих завдань у системі ТРВЗ;
- приклади творчих завдань і їх розв’язків.

Тренер ставить запитання й організує рефлексію за творчими завданнями з біології, екології, економіки, наприклад: “Як визначити розмір гадюки в умовах зоопарку?”

Формулювання методів “підкачування розуму”:

- встановлення квоти ідей (кількість);
- створення власного банку даних;
- фіксація думок;
- ведення журналу ідей.

Тренінг № 2

Під час цього тренінгу відбувається зустріч з людиною, яка використовувала методи “підкачування розуму” і поліпшила свої творчі здібності. Вибирається процес, який потрібно раціоналізувати. Кожний студент формує власний “банк ідей”.

Тренінг № 3

Тренінги колективного розвитку інтелекту вправами “Фальшиві особи”, “Скибки і кубики”, “Препарована вишня”, “Бульбашки ідей”, “Шухляда ідей”, “Перше враження”, “Ірраціональне мислення”, рекомендовані М. Микалко.

Опис тренінгу “Фальшиві особи”

- Опанування прийому зміни вихідних установок.
- Вироблення ідеї шляхом відмови від загальноприйнятих установок.

Опис тренінгу

Тренер пропонує, наприклад, змінити процедуру прийняття на роботу нових співробітників шляхом нетрадиційного підходу. Від слухачів вимагається індивідуальна рефлексія.

Вправа тренінгу “Скибки і кубики”

Складання списку характерних властивостей чи товару послуги, що пропонується для організації підприємницької діяльності.

Відбір найхарактерніших ознак або проблем.

Висування новаторських ідей шляхом відбору новаторських ознак.

Опис тренінгу

Тренер пропонує слухачам вибрати компанію (підприємство), яка збирається випускати новий продукт або надавати новий вид послуг, і підготувати бізнес-план чи план реалізації продукту (послуги).

Завдання тренінгу “Препарована вишня”

Навчитися розбивати задачу на частини, виробляти ідеї щодо кожної частини, потім досягати мети створення нового продукту чи послуги, комбінуючи ідеї різними способами.

Визначення плану дій.

Вироблення нових ідей.

Опис тренінгу.

Визначення за допомогою тренера проблеми (наприклад, обслуговування покупців), побудова ланцюжка ознак якісного обслуговування. Об'єднання аналітичної і синтетичної діяльності за схемою. Обговорення найоригінальніших ідей.

Вправа “Бульбашки ідей”

Виконання вправи “мозковий спринт”.

Добір асоціацій з проблеми.

Складання схеми думок за методом “бульбашки”.

Розвиток асоціативного мислення, формування каскаду ідей.

Формування кластерів (угруповань за певними ознаками).

Синтез ідей.

Вправа розвитку уяви (застосування техніки сили розуму для набуття інтуїції й отримання інформації).

Завдання до вправи “Перше враження”

Класифікація типів характеру людини.

Перше враження від зустрічі з людиною.

Рефлексія, асоціації, враження від першої зустрічі.

Асоціація рис характеру людини.

Отримання реальної інформації про особистість людини.

Підтвердження інформації.

Опис вправи

Тренер проводить заняття з двома групами малознайомих людей (5–6 осіб). Інструктаж у групах роздільний. Наприкінці тренінгу відбувається обмін враженнями і підраховується кількість збігів і розбіжностей.

БЛОК: ТРЕНІНГИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ (автор програми Н. Г. Швець)

Мета блоку тренінгів полягає в актуалізації потреби особистості у самопізнанні та саморозумінні, формуванні імпульсу для подальшого професійного розвитку.

У структурі тренінгів 6 тем. Тренінги проводяться з фахівцями-менеджерами різних професійних напрямів.

Кожний тренінг має за мету формування умінь та навичок, планування заходів та реалізації особистої діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Структура тренінгу.
2. Зміст тренінгу для персонал-менеджерів.
3. Обов'язкові елементи будь-якого тренінгу.
4. Зміст та завдання вправ у тренінгах.
5. Класифікація тренінгів.
6. Доцільність тілесно-орієнтованих тренінгів.

Література: основна [9; 12; 20; 42];
додаткова [54; 62]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Такирова Г. Х.* Тренінг управління персоналом. — СПб.: Речь, 2004. — 400 с.
2. *Бакли Р.* Теория и практика тренинга The theory and practise of training / Р. Бакли, Дж. Кейпл; Пер. с англ. А. Талыбаевой. — СПб.: Питер, 2002. — 352 с.
3. *Бишк Дж.* Тренинг преодоления социофобии. Руководство по самопомощи. Social phobia. Patient self-help guide. — М: Изд-во Ин-та психотерапии, 2003. — 226 с.
4. *Бишоп С.* Тренинг организационных изменений. Assertiveness Skills Training / Пер. с англ. А. Маслова. — СПб.: Питер, 2001. — 208 с.

5. *Волков В. Б.* Тренинг социальной активности. — СПб.: Речь, 2005. — 184 с.
6. *Гарратт Т.* Эффективный тренинг с помощью НЛП. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
7. *Горбушина О.* Психологический тренинг. Секреты поведения. — СПб.: Питер, 2007. — 176 с.
8. *Грант Э.* Коучинг принятия решений: Пер. с англ. / Э. Грант, Дж. Грин. — СПб.: Питер, 2005. — 138 с.
9. *Грачова В. Н.* Телесно-ориентированный тренинг: Тело как зеркало нашей жизни. — СПб.: Речь, 2006. — 144 с.
10. *Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін.* Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
11. *Интегрированный источник по планированию и проведению учебных программ повышения квалификации менеджмента в странах с переходной экономикой: Метод. рук-во.* — К.: Navigator, 2003.
12. *Кляйнманн М.* Ассесмент — Центр. Современные технологии оценки персонала. Assesment-Center. — Х.: Гуманитарный центр, 2004. — 128 с.
13. *Ковальчук Т. О.* Активізація навчання в економічній освіті: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — К.: КНЕУ, 2003. — 298 с.; *Козлов В. В.* Управление конфликтом / В. В. Козлов, А. А. Козлова. — М.: ЭКСМО, 2004. — 224 с.
14. *Коняхин А. В.* Тренинг интеллектуальных способностей: задачи и упражнения — СПб.: Питер, 2007. — 128 с.
15. *Колтаков В. М.* Управління розвитком персоналу. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Міжрегіональна акад. упр. персоналом. — К.: МАУП, 2006. — 408 с.
16. *Колтаков В. М.* Організація праці менеджера. — К.: МАУП, 2006.
17. *Мейган М.* Работа с персоналом: введение в должность. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
18. *Мілютіна К. Л.* Теорія і практика психологічного тренінгу. — К.: МАУП, 2004. — 192 с.
19. *Ментс М.* Эффективное использование ролевых игр в тренинге. — СПб.: Питер, 2001. — 208 с.
20. *Микалко М.* Тренинг интеллекта. — СПб.: Питер, 2000. — 192 с.
21. *Мороз Л.* Основы професійно-психологічного тренінгу: У запитаннях та відповідях: Навч. посіб. — К.: Паливода А. В., 2004. — 130 с.

22. *Осовська Г. В., Копитова І. В.* Основи менеджменту: Практикум. — К.: Кондор, 2005.
 23. *Паркер Г.* Формирование команды: Сб. упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
 24. *Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студ. вузов. — М.: Аспект Пресс, 2000. — 285 с.
 25. *Смит М.* Тренинг уверенности в себе: Пер. с англ. — СПб.: Речь, 2000. — 244 с.
 26. *Стаут С.* Управленческий тренинг. — СПб.: Питер, 2002. — 256 с.
 27. *Стимсон Н.* Подготовка и представление тренинговых материалов. How to write and prepare / Training materials: Пер. с англ. Н. Сафронова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
 28. *Стюарт Дж.* Оперативный тренинг. Speed training / Пер. с англ. М. Потапова. — СПб.: Питер, 2001. — 128 с.
 29. *Стюарт Дж.* Тренинг организационных изменений. Managing change through training and development / Пер. с англ. А. Смирнова. — СПб.: Питер, 2001. — 254 с.
 30. *Турнер Д.* Ролевые игры. Role plays: A sourcebook of activities for trainers: Практ. рук-во / Пер. с англ. Н. Сафанова. — СПб.: Питер, 2002. — 352 с.
 31. *Управління персоналом: Практикум* / За ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000.
 32. *Управление персоналом* / А. И. Егоршина. — М.: Новгород ИИМБ, 1994.
 33. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Академвид-во, 2006.
 34. *Хинш Р.* Социальная компетенция: Практ. рук-во по тренингу: Пер. с нем. / Р. Хинш, С. Витманн. — Х.: Гуманитарный центр, 2005. — 192 с.
 35. *Швець Н. Г.* Рационалізація трудової діяльності: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2004. — 94 с.
 36. *Шепелева Л. Н.* Программы социально-психологических тренингов. — СПб.: Питер, 2007. — 160 с.
- Додаткова*
37. *Авдеева І. М.* Інноваційні комунікативні технології в роботі куратора академгрупи: Навч. посіб. / М. І. Авдеева, М. І. Мельникова. — К.: Професіонал, 2007. — 304 с.

38. *Bishop C.* Тренінг змін в організації. Training of change / С. Бішоп, Д. Тейлор; Пер. з англ. О. Кадикіна. — СПб.: Пітер, 2002. — 384 с.
39. *Браткин А.* Чемоданчик тренера. 10 продаваемых советов / А. Браткин, И. Скороботатова. — М.: Генезис, 2006. — 208 с.
40. *Бурнард Ф.* Тренінг міжличностного взаємодія. Interpersonal skills training / Пер. с англ. А. Ракитина. — СПб.: Пітер, 2001. — 304 с.
41. *Бурнард Ф.* Тренінг навчових консультування. Counseling skills training. A/ Sourcebook of Activities for trainers/ Пер. с англ. А. Ракитина. — СПб.: Пітер, 2001. — 304 с.
42. *Вагин И.* Мастер-класс Игоря Вагина. Лучшие психотехники. — СПб.: Пітер, 2005. — 224 с.
43. *Веретенко Т. Г., Манойло І. С.* Педагогічний тренінг. — Х.: ХНУ ім. В. Н. Карабіна, 2006. — 127 с.
44. *Джонсон Д. В.* Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування. — К.: Вид. дім “КМ Академія”, 2003. — 288 с.
45. *Корнелиус Н.* HRМенеджмент. Human resource management: Поиск, подбор, адаптация, мотивация, мотивация, этика. — Д.: Бизнес Бизнес Букс, 2005. — 520 с.; *Ли Д.* Практика групового тренінга. — СПб.: Пітер, 2001. — 224 с.
46. *Линчевский Э. Э.* Контакты и конфликты: общение в работе руководителя. — М.: Экономика, 2000. — 286 с.
47. *Лоза И. В.* Бизнес-тренинг “Путь к большим деньгам”. — Ростов н/Д: Феникс, 2003. — 160 с.
48. *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: Навч. посіб. — К.: ТОВ “УВПК “Ексоб”, 2006. — 512 с.
49. *Лойшен Ш.* Психологический тренинг умений. Школа Вирджинии Сатир. — СПб.: Пітер, 2001. — 160 с.
50. *Макклелланд Д.* Мотивация человека. Human motivation. — СПб.: Пітер, 2007. — 672 с.
51. *Малашонок Д.* Тренінги ефективних продаж. — СПб.: Пітер, 2004. — 192 с.
52. *Малкина-Пых И. Г.* Возрастные кризисы взрослости: Справ. практ. психол. — М.: ЭКСМО, 2005. — 416 с.
53. *Малкольм Піл.* Успішна презентація за тиждень. Successful Presentation in a week. — 2-ге вид. — К.: Британська рада в Україні, 2000. — 96 с.

54. *Морозова И. Н.* HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу. — Ростов н/Д: Феникс, 2006. — 256 с.
55. *Овчарова Р. В.* Психология родительства: Учеб. пособие. — М.: Академия, 2005. — 368 с.
56. *Орлова И. В.* Тренинг профессионального самопознание: теория. Диагностика и практика педагогической рефлексии: Хрестоматия. — СПб.: Речь, 2006. — 128 с.
57. *Паркер Г.* Формирование команды: Сб. упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. — СПб.: Питер, 2003. — 160 с.
58. *Пауэлл Т.* Психотренинг по методу Хосе Сильвы / Т. Пауэлл, Дж. Пауэлл. — СПб.: Питер, 2000. — 192 с.
59. *Пахальян В. Э.* Групповой психологический тренинг: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2006. — 224 с.
60. *Петруши С. В.* Психологический тренинг в многочисленной группе (методика развития компетентности в общении в группах от 40 до 100 человек). — М.: Акад. проект, 2000. — 256 с.
61. *Рассел Т.* Навыки эффективной обратной связи. Effective feedback skills. — 2-е изд. — СПб.: Питер 2002. — 176 с.
62. *Рот Ю.* Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг. Intercultural communication. Theorie / Training: Учеб.-метод. пособие / Ю. Рот, Г. Коптельцева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 223 с.
63. *Рэйс Ф.* 500 лучших советов тренеру. 500 tips for trainers / Ф. Рэйс, Б. Смит; Пер. с англ. А. Гурова. — СПб.: Питер, 2001. — 128 с.
64. *Самоукина Н.* Антикризисное управление компанией. — СПб.: Питер, 2003. — 192 с.
65. *Саркисян Б.* Эффективный тренинг продаж. — СПб.: Питер, 2007. — 240 с.
66. *Сидоренко Е. В.* Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру. — М.: Речь, 2000. — 352 с.
67. *Скрыток И.* 111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты. — СПб.: Питер, 2005. — 176 с.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Аналіз діяльності — кадрові заходи, спрямовані на визначення цілей, завдань і компонентів конкретного виду робіт, а також умов його ефективного виконання.

Атестація — кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня виконання трудової діяльності, а також якостей і потенціалу особистості пропонуваним вимогам.

Бачення — культивоване в організації уявлення про те, як передбачається рухатися до досягнення стратегічних цілей, засноване на уявленні про шляхи, етапи та засоби вирішення основних завдань.

Витрати набору й відбору — усі витрати на залучення та оцінювання кандидатів, віднесені на рахунок одного успішного (відібраного й найнятого) кандидата.

Відповідальність — характеристика людини, що входить у соціокультурні та діяльнісні відносини, що полягають у свідомому прийнятті певних зобов'язань у мінливих умовах (і за несприятливих обставин) до завершення процесів діяльності, а також готовність до застосування санкцій у разі мимовільного недотримання вимог.

Відтворення діяльності — процес відновлення вихідної діяльності або її повторення в умовах виникнення “розривів” у процесах, які відбуваються за рахунок введення нових процедур чи одиниць діяльності, що реалізують сервісну функцію подолання розриву.

Внутрішньофірмове навчання — система підготовки (навчання і перепідготовки) персоналу на базі підприємства (або корпоративних навчальних центрів) із залученням власних чи зовнішніх викладачів, орієнтована на розв'язання проблем, специфічних для конкретних організацій.

Входження в діяльність — процес розуміння норми діяльності, фіксованої для цього процесу, з наступним самовизначенням на користь вимогам норми.

Гармонія — характеристика особливостей відносин частин у цілісності, в якій підкреслюється сумарний ефект стабільності її буття. Гармонія досягається завдяки визначенню і реалізації таких пропорцій між вимогами з боку кожної частини до всіх інших частин, з якими вона пов'язана, і навпаки, вимогами з боку всіх інших частин до неї, які зберігають вихідні особливості кожної частини.

Група — об'єднання суб'єктів або осіб за критеріями спільного досягнення мети, вирішення завдань (проблем), яке має тенденцію відтворення згуртованості та взаємобезпечності до корекції дій у разі виходу за межі норми спільної діяльності. Це об'єднання людей, які тимчасово або постійно реалізують вироблену ними чи запозичену норму існування.

Груподинаміка — перебіг змін у стані групи (мікрогрупи, макрогрупи), зумовлений внутрішніми та зовнішніми факторами.

Джерела залучення персоналу — способи наймання, рекретування кандидатів на роботу, які включають способи поширення інформації про наявні вакансії, привертання уваги потенційних кандидатів і спеціальні способи роботи із сегментами ринку робочої сили.

Діловий етикет — установлений порядок поведінки у визначеній соціальній сфері, а саме: у сфері виробництва та управління.

Діяльність щодо управління персоналом — цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації.

Здібність — потенційна характеристика стану готовності цілісності психофізичних механізмів діяча відповідно до фіксованих норм діяльності, в тому числі механізму рефлексивної самоорганізації.

Здебільшого використовують як компонент парадигми мови. Відтворення в індивідуальній свідомості передбачає багатоступінь, перехід від значеннєвого сприйняття тексту до організації змісту і вторинного конструювання за нейтралізації індивідуальної суб'єктивної динаміки та запозичення позиції мовного конструктора.

Еволюція (лат. *evolutio* — розгортання) — трансформація механізмів чогось у бік їхнього ускладнення, заснована на поєднанні збереження базової структури і додаткової диференціації, приєднанні до периферичних структур нових одиниць і структур.

Егоцентризм — характеристика індивідуальних якостей людини, що підкреслює схильність до протиставлення себе оточенню і будь-яким соціокультурним цілісностям, до використання всього навколишнього лише як предмета своєї індивідуальної потреби.

Елемент корпоративної культури — складові, які становлять корпоративну культуру конкретної організації: мета, програма, клієнти і партнери, специфіка діяльності, особливості персоналу, правила й норми поведінки співробітників в організації і поза нею.

Елементи організації — підструктури, частини, які становлять структуру організації, задають її неповторність, відмінність від усіх інших.

Ініціатива (франц. *initiative*, від лат. *initiare* — починати) — вияв суб'єктивних якостей людини в умовах вибору між прямою відповідністю вимогам і подоланням обмежень вимог заради того, що є змістом конкретних вимог (цілі, цінності, ідеали, стратегії тощо).

Інноватика — пошук чогось нового із спрямованістю на реальне чи можливе розв'язання невіршених завдань і проблем.

Інтереси — усвідомлювані суб'єктом форми вияву його потреб, альтернативна розмаїтість потреб у конкретних життєвих обставинах.

Ірраціональність (лат. *irrationally* — нерозумний) — характеристика дії, мислення, демонстративного ставлення тощо, причина яких не зумовлена усвідомленим плануванням, відповідністю правилу, дотриманням підстави, а процесуальна лінія непередбачувана. У мисленні І. зводиться до внесення положень без обґрунтування й аргументованості або до непередбачуваності та не виправданості щодо “правил” переходів від одного фрагмента доказу до іншого.

Кадрова інформація — певним чином організована велика кількість даних про персонал організації.

Кар'єра — результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний із посадовим чи професійним зростанням.

Кар'єрограма — перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), який фіксує оптимальний розвиток професіонала для зайняття ним визначеної позиції в організації. Кар'єрограма — це формалізоване уявлення про те, який шлях має пройти фахівець, щоб здобути необхідні знання та опанувати потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

Колектив — об'єднання людей у межах спільно розв'язуваних завдань, проблем або спільного досягнення цілей, співвіднесених з фіксованими ідеалами і цінностями за наявності механізму самоорганізації, що дає змогу долати розбіжність між індивідуальними інтересами, самовираженням і тим, що потрібно для успішного розв'язання завдань, проблем, реалізації цінностей, ідеалів.

Кооперативність — тип відносин між діяльностями, на основі якого встановлюється розподіл обов'язків і залежність кожного виду діяльності від інших, реалізація залежностей без опірності з боку кожної діяльності.

Координація — співвіднесення й узгодження способів буття активних учасників взаємодії.

Коректність прийнятих рішень — характеристика якості процесу прийняття рішень, що полягає в поєднанні врахування реальної зовнішньої ситуації, внутрішніх можливостей самого управлінця та організованості діяльності, в якій він існує як керівник меж, визначених

замовником, а також сформованих стереотипів ухвалення рішення і професійно-культурних меж для керівника. Зокрема, К. п. р. припускає реалізацію цінності максимального використання потенціалів усіх, хто бере участь в ухваленні рішення.

Криза — період затримки процесу конфліктної взаємодії суб'єктів (псевдофаза, що виникає всередині однієї з трьох фаз конфлікту); така взаємодія суб'єктів, при якій відбувається поступальний перехід від фази до фази (наприклад, тривала затримка на одній фазі, руйнівна зацикленість, фазова стагнація або навіть повернення до попередньої фази).

Критерій — засіб оцінювання правильності чи відповідності буття чого-небудь тому, що використовується як “еталон”, “норма” тощо. У мисленні, рефлексії К. виступає абстракцією різного рівня. Використання стихійного і конкретного уявлень як К. призводить до різкого зниження якості оцінювання. Отже, К. — уявлення, еталон, що використовуються як засіб вибору однієї з альтернатив визначення відповідності чогось фіксованому еталону.

Культура — вимоги до людини, а також еталони, предмети, середовища, існування яких має характер вимог. Підґрунтям культурних вимог є загальне і сутнісне уявлення про універсум. К. вимагає від людини граничного подолання індивідуального (чи спільного) егоцентризму і підпорядкування “законам буття універсуму” за рахунок нейтралізації своєї “частковості”.

Колективне мислення — спільне мислення в межах фіксованих завдань і проблем з розподілом рольових функцій, характерних для мислення і для групової співорганізації (лідери, керовані та ін.), з уведенням механізму самоорганізації, підпорядкування взаємокритики цінності ефективності мислення і дотримання функціональних вимог, характерних для нього.

Команда — об'єднання людей, які беруть участь у спільній діяльності та мисленні, що зумовлено не стільки відносинами симпатії або антипатії, скільки підпорядкованістю прийнятим цілям, ідеалам і цінностям, а також певним формам корекції та покарання за невідповідність нормативним вимогам.

Комунікація — це:

1) процес використання знакових засобів для вираження уявлень, що розглядаються як значущі для “інших”, процес впливу знаковими засобами на свідомість “іншого” (і суб'єктивність загалом) для вторинної побудови образу, що може бути оцінений як “копія” образу ав-

тора. Функціональна структура К. передбачає наявність як мінімум двох учасників (автора і розуміючого). За морфологізації функціональної структури місця для одного з учасників можуть бути незаповненими, непередбаченими;

2) інформаційна взаємодія суб'єктів, яка характеризується такими ознаками: суверенітетом учасників взаємодії; суверенітетом їхній ціннісних орієнтацій, інтересів, уявлень про об'єкт взаємодії і ставлення до нього; технологічною забезпеченістю каналів рівноправного інформаційного обміну; технологічною забезпеченістю рівного ступеня інформаційної повноти стосовно предмета взаємодії.

Конфлікт (лат. *conflictus* — зіткнення) — це:

1) протидія в межах збереження значення установки на реалізацію “своїх інтересів”, задоволення індивідуальних потреб. Зміст “індивідуальних потреб” і вияву “егоцентричності” може змінюватися з переходом від окремої людини до мікрогрупи, групи, макрогрупи;

2) процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу розходження їхніх інтересів і ціннісних орієнтацій. Починається з конфронтаційної (військової) фази, а закінчується комунікативною (управлінською). Отже, К. можна визначити і як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації.

Місія організації — твердження, яке розкриває сенс існування організації, специфіку її діяльності та основні соціальні зобов'язання.

Міф — стійкий помилковий (який суперечить дійсності) образ суб'єкта (помилковий імідж), який сформувався в навмисних чи мимовільних умовах дефіциту або (і) за наявності у громадськості суперечливої інформації про суб'єкт.

Моделі компетентності — інструмент розробки індивідуальних планів і професійного розвитку з урахуванням специфіки кожної посадової позиції. Описують інтелектуальні й ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації і дають можливість планувати розвиток персоналу у двох напрямках: пристосування до сформованої в організації корпоративної культури володіння знаннями, вміннями, навичками, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

Морально-психологічний клімат — стан відносин у колективі, групі, що характеризується якісними особливостями взаємодії (спілкування, комунікації, мислення, самовизначення, узгодження, ідентифікації тощо) учасників, залежних від внутрішніх і зовнішніх умов.

Мотивація до діяльності — результат внутрішнього суб'єктивного, індивідуального оцінювання системи нормативних вимог до діяльності, зрозумілих і проконтрольованих керівником на правильність розуміння, що зводиться до прийняття вимог і взяття на себе зобов'язань, а також корекційних виправлень і санкцій, можливих з боку керівника та інших учасників діяльності.

Навчання персоналу — кадрово програма розвитку персоналу, орієнтована на передачу нових знань у важливих для організації напрямках, уміння розв'язувати конкретні виробничі проблеми і передавати досвід поведінки в професійно значущих ситуаціях.

Організаційно-кадровий аудит — оцінювання відповідності структурного й кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку.

Органічний підхід до управління — розгляд організації як живої системи, що існує у навколишньому середовищі.

Особа, яка приймає рішення — людина, яка реалізує управлінську функцію і має можливість самостійно будувати діяльність у межах змісту зрозумілого, погодженого і прийнятого замовлення з боку споживача.

Особистісна позиція — становлення (розумове, рефлексивне, соціальне, соціокультурне, діяльнісне тощо) людини в межах установки на особистісне буття.

Паблік рилейшнз, PR — діяльність щодо організації і забезпечення комунікації суб'єкта (індивіда, фірми, держави тощо) з громадськістю.

Персоніфікація відповідальності — встановлення індивідуальної відповідальності за здійснену діяльність у межах фіксованих норм і організаційної структури.

Повинність — характеристика суб'єктивного ставлення до запропонованих вимог, що акцентує неминучість їх реалізації.

Поводження людини — процес задоволення ситуативно значущих чи надситуаційних, але індивідуально прийнятих, потреб, що містить як внутрішні складові, так і назовні орієнтовані фрагменти єдиного життєдіяльнісного чи соціодинамічного циклу.

Потенційність — характеристика стану чогось, що полягає в його невиявленні.

Потреба — об'єктивна необхідність суб'єкта (людини, організації, соціальної групи, соціуму) у чомусь, потрібному для підтримки його життєдіяльності. Потреби виступають джерелом активності суб'єкта.

Працездатність — параметр, що описує рівень ресурсів, які можуть бути використані при виконанні робіт і створенні кінцевого продукту.

Проблемна ситуація — ситуація, в межах якої стають неефективними вироблені раніше способи дії, стереотип, орієнтири тощо і виникає потреба у нових способах, орієнтирах і т. ін. для досягнення раніше поставленої мети.

Програми етичного тренінгу — особливі програми внутрішньо-фірмової підготовки, спрямовані на формування навичок оцінювання етичних дилем і прийняття складних етичних рішень у критичних ситуаціях.

Пропаганда — інформаційна діяльність суб'єкта, спрямована на формування групи його активних прихильників завдяки забезпеченню власного пріоритету в діалозі з громадськістю, що припускає (за потреби) приховування фактів і пряму дезінформацію.

Протидіяльність — тип відносин між діяльностями, за яких виявляється принципова розбіжність інтересів: захист своєї автономності, протистояння обмеженням у самовияві та спробах підпорядкувати іншу діяльність своїм потребам, не враховуючи особливості аспектів іншої діяльності.

Професійна етика — сукупність принципів, яка поєднує ряд виконавців загальної діяльності.

Процедури змін — процес підготовки і проведення трансформації значущих елементів корпоративної культури.

Псеводіяльність — особлива форма буття діяча, що поєднує елементи кооперативного і співдіяльницького буття, джерелом чого є прагнення кооперативного зростання протидіяльності при збереженні умов протиставлення. Внаслідок цього створюється видимість кооперативного буття за приховування ізольованості монодіяльності. Крайнім варіантом П. є видимість самого монодіяльницького буття за приховування жаттедіяльницької підстави поведінки в діяльності.

Психодинаміка — процесуально-енергетична характеристика буття психіки, в основі якої — перехід від потреби до мотиву, а також трансформація мотивів у процесі життєдіяльності. У соціалізованому і соціокультурному бутті цьому відповідає перехід від потреби до мотиву, від мотиву — до самовизначення, корекції мотивів і потребових станів. Іншими словами, П. — зміни у внутрішньому психічному бутті людини, зумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Рефлексивна позиція — ланка в просторі діяльності, що реалізує рефлексивну функцію стосовно іншої, фіксованої ланки, яка виконує функцію дії. Р. п. виступає “місцем” для реального рефлексивного процесу діяльності, системи діяльності, що відповідають рефлексивній функції.

Рефлексивна самоорганізація — поєднання дії та рефлексії, що дає змогу розглядати їх як ціле, здатне виокремлювати значущість або дії, або рефлексії залежно від ситуації й у межах обсягу часу, а також акцентувати певний принцип.

Рефлексія — процес корекції способу дії на основі реконструкції перебігу дій і причин утруднень. Р. зумовлена потребою того, хто діє, подолати утруднення, аналізуючи дії.

Рівень професіоналізму — якісна характеристика вимог до здібностей діяча, конкретний зміст якої залежить від основних засад типології якостей. Залежно від вихідних відмінностей теорії діяльності професіоналізм може бути “дилетантського” рівня.

Розвиток діяльності — перебудова діяльності в умовах досягнення колишніх цілей і засобів та способів застосування, спрямована на придбання діяльнісно більших, ніж колись, здібностей до реалізації колишніх і нових замовлень.

Самовизначення — співвіднесення двох типів образів “Я”, один з яких зберігає динаміку устремління зсередини, а інший є результатом виявлення змісту зовнішньої вимоги (“потребуюче Я”). С. завершується вибором значущості та переваги певного “Я”, до якого пристосовується образ іншого “Я”.

Самоорганізація — процес уведення норм поведінки і діяльності за рахунок рефлексивного механізму і відповідності вимогам цих норм за відсутності зовнішніх факторів, стимульованих організацією поведінки та діяльності.

Саморозвиток — процес породження нових, розвиненіших внутрішніх якостей, що визначають поведінку і форми перебування в соціокультурному і діяльнісному середовищах. Цей процес відбувається за рахунок внутрішньої активності та використання зовнішніх впливів як умов реалізації внутрішньої активності.

Самоставлення — процес вироблення ставлення (позитивного чи негативного) до себе у процесі рефлексії чи діяльності, що забезпечує корекцію внутрішнього стану або зовнішнє його вираження. С. припускає усвідомлене співвіднесення образів актуального “Я” та етало-

на, критерію тощо, в яких вбачається джерело змін внутрішніх станів і суб'єктивної цілісності.

Соціокультурне ставлення — ставлення, в основі якого — установка на внесення атрибутів культури в практику, до якої виробляється ставлення.

Соціотехніка — різноманіття способів, технологій, технік тощо, які використовуються для цілеспрямованої організації соціодинамічних процесів у межах соціодинамічних, соціокультурних, діяльнісних настанов, ідеалів і цінностей.

Співробітництво — тип відносин, за якого використовуються припустимі для обох сторін форми взаємодопомоги і взаємоінформування. С. — процес спільного досягнення цілей, вирішення завдань і проблем, реалізації ідеалів і цінностей, за якого утруднення партнера внаслідок їх фіксації та оцінювання з погляду загальних засад (мети, завдання, проблеми, ідеалу тощо) сприймаються як “свої” та зумовлюють прагнення до особистої участі в їх досягненні як у закликку партнера до участі, так і без нього.

Спількування — сполучений процес переходу від індивідуальної життєдіяльності до взаємодії, від взаємодії до конфлікту (протидії) за збереження вихідних потреб, від конфлікту до узгодження з використанням комунікативного механізму й ідентифікації. Результатом є перехід до соціального життя і — до діяльності.

Стратегія організації — уявлення управлінського персоналу про цілі організації і способи їхнього досягнення у визначений період існування організації.

Стратегія управління персоналом — специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Творча індивідуальність — характеристика людини, що акцентує творче самовираження і внутрішні суб'єктивні підстави самоорганізації у творчому процесі.

Творчість — тип вияву людини, звернений до зовнішнього, виходячи з настанови на породження “нового” порівняно з фіксованим “колишнім”. Індивідуальні передумови породження іншого в соціокультурних середовищах зумовлені необхідністю створення нового у заздалегідь фіксованих і соціокультурно погоджених межах “можливої новизни” (наприклад, у науці, культурі тощо).

Тренінг — процес повторюваного здійснення циклу процедур, орієнтованих на заздалегідь плановані зміни, трансформації, перетворення у психіці людини. Т. виконує функцію прискорення трансформацій, які розпочалися, зрозумілі, прийнятні та вимагають тренування. Процедурами, що підготовляють до Т., є мотивуючі настанови, пробні дії за новою схемою, проблемні дискусії, ігromodelювання розвивального типу тощо. Головною умовою входження в Т. є набуття мотивації до планованих трансформацій і досягнень.

Управління людиною — концепція кадрового менеджменту, яка розвивається в межах гуманістичного підходу до управління, орієнтована на розгляд кадрових функцій у їх цілісності. Концепція припускає, що управління має орієнтуватися на специфічні людські особливості: дух співробітництва, взаємозалежність, розгляд організації як родини, необхідність партнерських відносин.

Управлінська команда — група керівників підприємства, об'єднана спільною діяльністю, яка має спільні цілі та уявлення про способи їхнього досягнення; об'єднання учасників управлінського процесу навколо фіксованих короткочасних чи довгострокових цілей управлінської підсистеми, що визначається високим рівнем спільності, довіри один до одного, готовності до взаємодопомоги з тенденцією перенесення зіркнення на реалізацію інших цілей.

Управлінське рішення — підготовка і наступний вибір одного з безлічі проектів виконавчої діяльності.

Факторний аналіз — виявлення реальних, можливих або необхідних факторів, що впливають на динаміку фіксованого “чогось”, його внутрішній стан і зовнішні вияви.

Ціннісні орієнтації — вироблені упродовж життя стійкі уявлення суб'єкта про ієрархію його інтересів. Цінності виступають значущими в цій ієрархії видами інтересів.

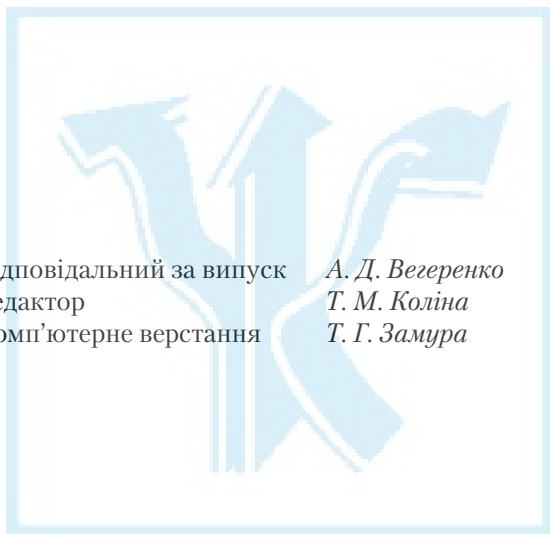
Цінності — абстрактні уявлення про потребу людини, групи, суспільства, що виникають у процесі вироблення ставлення до фрагмента змісту абстрактного уявлення про “світ” (універсум).

Чутливість — властивість чогось сприймати будь-яке буття із зовнішнього для нього середовища, підготувати наступне внутрішнє реагування на функції чи пізнання оцінки.

Явище — зовнішній вияв внутрішньої сутності буття, що поєднує збереження істотного і запозичення ознак того буття, на яке реагує сутність у процесі вияву.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Комплексний кваліфікаційний тренінг”	5
Список літератури.....	45
Термінологічний словник.....	49



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *Т. М. Коліна*
Комп'ютерне верстання *Т. Г. Замура*

Зам. № ВКЦ-3693

Підп. до друку 24.11.08. Формат 60×84/₁₆. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 3,48. Обл.-вид. арк. 3,35. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*