

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ, ІСТОРІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ**

**СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ ЯК ЗАСІБ НАВЧАННЯ І
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка 2 курсу 07-231 групи

Спеціальності 053 Психологія

Освітньо-професійної програми «Психологія»

Ольга НІКОДОН

Керівник: к.психол.н., доцентка Наталія

ТАВРОВЕЦЬКА

Рецензент: старша викладачка кафедри

педагогіки, психології й освітнього

менеджменту імені проф. Є. Петухова

Ірина ФОМІНА

З М І С Т

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ У НАВЧАННІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Поняття та специфіка соціально – психологічного тренінгу.....	6
1.2. Особливості навчання дорослих.....	9
1.3. Види тренінгів організаційного розвитку.....	13
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ТРЕНІНГУ «ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»	16
2.1. Загальна характеристика тренінгового циклу.....	16
2.2. Ідентифікація та аналіз потреб тренінгу.....	16
2.3. Планування тренінгу.....	18
2.4. Особливості проведення тренінгу «Ефективне управління та розвиток персоналу»	22
2.5. Оцінка тренінгу.....	49
Висновки до розділу 2.....	50
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
Додаток А. «Кодекс академічної доброчесності здобувача вищої освіти Херсонського державного університету»	56
Додаток Б. Елементи кадрової політики.....	57
Додаток В. Справжня вартість плинності кадрів.....	59
Додаток Г. Запитання до співбесіди.....	60
Додаток Д. Основні теорії мотивації.....	62
Додаток Е. Типи робочої мотивації.....	64
Додаток Ж. Міні-лекція «З чого складається оцінка працівника?».....	65
Додаток З. Ситуаційний менеджмент. Завдання.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціально-психологічний тренінг активно використовується в процесі навчання та розвитку персоналу в більшості економічно розвинених країн світу. Це зумовлено рядом особливостей тренінгу як інтерактивної форми навчання, таких як направленість на отримання практичних знань та навичок, врахування специфіки навчання дорослих, задоволення потреб конкретної організації (адаптація тренінгової програми), можливість вирішувати проблеми різного рівня: індивідуального, системного, стратегічного.

Зараз майже нікого не треба переконувати в тому, що мотивований, навчений, компетентний персонал, значною мірою визначає успіх бізнесу. Майже не залишилось монополій, всі новітні технології одразу ж починають використовувати і конкуренти, тому, як правило, тепер перемагає той, у кого краща команда. Останнім часом все частіше з'являються статті про те, що при оцінці інвестиційних ризиків і з'ясуванні ринкової вартості компанії аналізується її команда: в ряді випадків – лише топ-менеджери, в іншому разі – команда повністю. За таких умов робота з людським ресурсом стає необхідною складовою успіху організації в конкурентній боротьбі.

Кількість людей, задіяних у сфері послуг, значно зросла за останні десять років. Разом з тим зростає і рівень вимог до якості послуг, оскільки клієнти готові платити додаткові кошти за якісний сервіс. Таким чином, стає зрозуміло, чому працівників компанії називають «нематеріальним активом», тобто теж своєрідним ресурсом, який приносить прибуток. Але для того, щоб цей ресурс почав працювати, людей необхідно навчати.

Тема використання тренінгу для навчання та розвитку персоналу є досить розвинутою в роботах американських (Р. Блей, Д. Моутон, П. Джексон, К. Клифер, Г. Келлі, Р. Армстронг, Д. Лі та ін.) та англійських спеціалістів (П.Вейл, С. Бішоп, Д. Тейлор, Р. Ділтс та ін.). У країнах ближнього зарубіжжя питаннями навчання та розвитку персоналу займаються І.Б.Дреманова, М.В. Кларін, С.І. Макшанов, Н.Ю. Хрящева,

О.В. Сидоренко та ін. В Україні теж є бізнес-тренери, такі як Л. Безсонова, Т.Литвинова, Л. Руденко-Кардаш, В.В. Горбунова, О.А. Даниленко, О.М. Іванова, А. О. Климчук, Н. В. Любченко та ін. Але в Україні навчання за допомогою бізнес-тренінгів розповсюджене в великих організаціях (практично всі всеукраїнські компанії проводять тренінгове навчання для своїх спеціалістів). Натомість в середньому та малому бізнесі ця технологія не є розповсюдженою (це зазвичай пояснюється тим, що керівники малого та середнього бізнесу не мають профільної освіти в галузі управління персоналом, і не знають про можливості тренінгового навчання або ж ставляться до нього упереджено). Тому створення тренінгів для потреб малого та середнього бізнесу України є актуальною потребою сучасного життя. У контексті даної роботи було розроблено та проведено тренінг для представників малого та середнього бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота написана в межах тематичного плану кафедри психології, факультету психології, історії та соціології Херсонського державного університету «Соціально-психологічні виміри становлення та розвитку особистості» (державний реєстраційний номер 0119 U 101096).

Мета роботи – дослідити можливості та перспективи використання організаційного тренінгу для навчання та розвитку персоналу.

Завдання дослідження:

- ✓ узагальнення та систематизація знань з теорії організаційного тренінгу;
- ✓ розробка і апробація тренінгу «Ефективне управління та розвиток персоналу» на цільовій аудиторії;

Об'єкт дослідження – соціально-психологічний тренінг.

Предмет дослідження – організаційний тренінг як спосіб навчання та розвитку персоналу.

Методи дослідження: аналіз і узагальнення наукової літератури; бесіда, спостереження, анкетування, усний зворотній зв'язок; проведення організаційного тренінгу.

Наукова новизна одержаних результатів. Уточнено, специфіку соціально – психологічного тренінгу як методу навчання та розвитку персоналу. Розроблено та реалізовано тренінг «Ефективне управління та розвиток персоналу».

Практична значущість одержаних результатів полягає в можливості використання розробленого і апробованого тренінгу для розвитку навичок ефективного управління у представників цільової групи. Безумовною перевагою даного тренінгового продукту є його розробка спеціально для потреб місцевого бізнесу.

Апробація роботи. Матеріали кваліфікаційної роботи доповідались на II-й Міжнародній науково-практичній онлайн конференції «Цілісний підхід у психології особистості: особливості теорії та практики» (м.Вінниця, 25 лютого 2022); на II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Система підвищення кваліфікації педагогічних кадрів у ВНЗ Узбекистану: досвід, проблеми та перспективи розвитку» (Республіка Узбекистан, м.Ташкент, 14 квітня 2022); на XLIX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії» (М.Переяслав, 31 серпня 2022); на засіданні кафедри психології, Херсонського державного університету (протокол № 6 від 05.12. 2022).

Публікації. За матеріалами магістерської роботи опубліковано чотири наукові праці. З них три статті у збірниках матеріалів конференцій та одне авторське свідоцтво.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу і загального висновку, списку використаних джерел і додатків. Зміст роботи викладено на 52 сторінках друкованого тексту та вміщує 10 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел нараховує 46 праць українських та зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ У НАВЧАННІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та специфіка соціально–психологічного тренінгу

Теоретичний аналіз сучасних наукових праць як вітчизняних (Л. Безсонова, Т. Литвинова, Л. Руденко-Кардаш, Л. Капітонова, М. Чумало, О. Порайко, К. Возна, Н. Ф. Буренко, А. П. Данільченко, О. А. Даниленко, Є. В. Карпенко, Н. О. Петрова та ін.) [1; 4; 11; 13; 29], так і зарубіжних науковців (Д. Лі, М. Менгс, Г. Сміт, Д. Стюарт, Г. Фопель та ін.) [18; 19; 24; 38; 40; 41; 43] та психологів-практиків (С. П. Мельніченко, Д. О. Павлін, С. Г. Шебанова та ін.) [26; 28; 45] дозволяє стверджувати, що на сьогодні тренінговий метод успішно застосовується в роботі з дітьми, дорослими, професіоналами різноманітного профілю, робота яких пов'язана зі спілкуванням. Основна мета соціально-психологічного тренінгу – підвищення компетентності в спілкуванні, може бути конкретизована у низці задач з різним формулюванням, але обов'язково пов'язаних з отриманням знань, формуванням умінь, навичок, розвитком установок, що впливають на поведінку в спілкуванні, навичок сприйняття, корекцією та розвитком системи міжособистісних стосунків.

На сьогодні існує різні визначення соціально-психологічного тренінгу. Розглянемо найбільш розповсюджені його варіанти. Ю. М. Ємельянов соціально-психологічний тренінг розглядає як натуральну модель задля вивчення соціально-психологічних явищ та як практичну лабораторію задля формування комунікативних умінь, найбільш важливих різних видах професійної діяльності (за О. В. Сидоренко) [36]. За іншим визначенням, що належить Л. А. Петровській, соціально – психологічний тренінг – це засіб психологічного впливу, направлений на розвиток знань, соціальних установок, вмінь та досвіду в області міжособистісного спілкування [36].

Отже, у психології склалась традиція називати ті види тренінгу, об'єктом впливу яких є якості, властивості, вміння, здібності та установки, що проявляються у спілкуванні, соціально-психологічним тренінгом [2; 4; 7; 13; 15; 16; 18; 19; 22; 24; 33-36]. Це поняття ввів М. Форверг. Перша в країні монографія, присвячена теоретичним та методичним аспектам соціально-психологічного тренінгу, була виконана Л.А. Петровською в 1982 році (за О.В. Сидоренко) [34].

На думку Н. Ф. Буренко, А.П. Данільченко, Є. В. Карпенко, С.І. Макшанова, Н. Ю. Хрящевої, К. Фопель, С.Г. Шебанової та ін. сутність тренінгової роботи як форми інтерактивного навчання, полягає в поглибленій роботі з досвідом учасників і тренерів, їхній співпраці і взаємодії. Інтерактивне навчання – це навчання в процесі практики. При цьому, автори звертають увагу, що таке навчання це більше, ніж просто практика. На їх думку, під час такого навчання через осмислення (рефлексію) власних дій, учасники дізнаються нове про себе та свою поведінку [4; 8; 13; 22; 43; 45]. Найціннішим під час інтерактивного навчання є обмін різними поглядами, відчуттями, досвідом, світосприйняттям тощо.

Під час тренінгового процесу відбувається взаємодія між учасниками, обмін інформацією, аналіз ситуацій, моделювання ситуації та поведінки, пошук шляхів вирішення проблемних ситуацій. Інтерактивні технології дозволяють залучити у процес не тільки когнітивні процеси людини, а також її емоції, особистісні якості, креативність – отже, до процесу включається весь потенціал цілісної особистості.

Робота тренінгової групи відрізняється рядом специфічних особливостей, вимог до учасників та ведучих. Основні принципи коротко описано нижче.

Принцип активності – активність учасників тренінгової групи носить особливий характер, відмінний від активності людини, яка слухає лекцію або читає книгу. У тренінгу люди беруть участь в спеціально розроблених вправах. М.Ментс відмічає, що це може бути рольова гра, виконання

тематичних вправ, спостереження за поведінкою інших [24]. Всі ці вправи спеціально розроблені так, щоб в процесі їх виконання та аналізу учасники отримали нову інформацію або усвідомлення якогось факту. При цьому обов'язковою умовою ефективності тренінгу є активне виконання вправи всіма учасниками [1; 2; 4; 12; 13; 21; 22; 23]. Принцип активності, зокрема, спирається на відому з області експериментальної психології ідею, що отримала назву «піраміда навчання». За результатами дослідження Національного тренінгового центру (штат Мері ленд, США), середній відсоток засвоєння знань при різних видах навчання наступний:

- ✓ лекції – 5%,
- ✓ читання – 10%,
- ✓ відео- та аудіоматеріали 20%,
- ✓ демонстрація – 30%,
- ✓ дискусійні групи – 50%,
- ✓ практика через дію – 75%,
- ✓ навчання інших, термінове застосування навчання – 90% [15].

Такий рівень ефективності зумовлює максимальне використання в тренінгу найбільш продуктивних видів навчання і зведення до мінімуму лекційного компоненту. У випадку необхідності повідомлення нових знань тривалість лекції зазвичай не перевищує 10 хвилин, і одразу за нею йде завдання, що передбачає негайне використання отриманих знань.

Принцип дослідницької та творчої позиції полягає в тому, що в ході тренінгу учасники роблять для себе різні відкриття, усвідомлення нових ідей, закономірностей. Робота тренера – створити для них такі умови, щоб члени групи усвідомили, апробували та тренували нові способи поведінки, використовували нові знання та ідеї. При цьому, наскільки це можливо, тренер залишається в ролі фасилітатора, використовуючи знання та досвід учасників групи.

Принцип усвідомлення поведінки – в процесі занять поведінка учасників переводиться з імпульсивного на об'єктивований рівень, що

дозволяє в результаті отримати зміну поведінки. Універсальним засобом об'єктивації поведінки є зворотній зв'язок. В тих видах тренінгів, що направлені на формування вмінь, навичок, установок, використовуються додаткові засоби об'єктивації поведінки, одним з яких є відеозапис поведінки з наступним аналізом.

Послідовне дотримання вищезгаданих принципів – одна з умов ефективної роботи групи соціально – психологічного тренінгу [22].

Отже, в якості найбільш точного на даний момент визначення тренінгу можна запропонувати формулювання, розроблене тренерами Тренерської Асоціації України в 2002 році: «тренінг – це інтерактивний навчальний процес, направлений на отримання знань, навичок, на зміну ставлення та поведінки» (за В.І. Тараненко) [42, с. 18].

1.2. Особливості навчання дорослих

Бізнес-тренінг направлено на навчання дорослих людей. Між тим, нерідко зустрічається перенос стереотипів традиційного шкільного чи університетського навчання і ставлення до учнів. Як відомо, мислення формує відповідну поведінку, тому зі ставленням до дорослих людей як до студентів, ми переносимо стереотипи, звичні для педагогіки, що має справу з дітьми, підлітками, але не дорослими. Останнім часом і в самій педагогіці виділився особливий напрямок – андрогогіка, що займається теорією та практикою навчання дорослих. В її основі – врахування особливостей дорослих, контексту їх навчання.

М.В.Кларин зазначає, що особливості навчання дорослих полягають в обов'язковому врахуванні таких потреб, як:

- ✓ потреба в обґрунтуванні (змісті),
- ✓ потреба в самостійності,
- ✓ життєвий досвід,
- ✓ актуальна необхідність,
- ✓ практична направленість [16].

Розглянемо ці потреби більш детально.

Потреба в обґрунтуванні (змісті). Доросла аудиторія дуже уважно ставиться до обґрунтування того, для чого необхідно засвоїти ту чи іншу інформацію. Вони явно чи неявно цікавляться тим, що буде, якщо вони «не вивчать» даний матеріал. Більше того, дорослі не пошкоднують часу й сил, щоб зрозуміти, чи варто витратити час і сили на вивчення того, що їм пропонують (це підтверджено результатами спеціальних досліджень) [16].

Потреба в самостійності. Здатність самостійно приймати рішення, нести за них відповідальність – основна риса поведінки і самосвідомості дорослої людини. Коли дорослий потрапляє в навчальну обстановку, виникає протиріччя, оскільки таким чином, людина відчуває себе залежною від вчителя. Основний напрямок, в якому реалізується ця потреба – можливість самостійного вибору з кількох альтернатив [16].

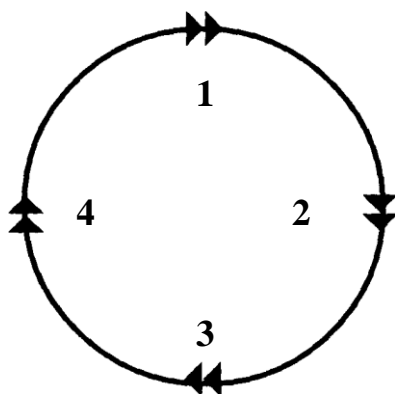
Врахування життєвого досвіду. Життєвий досвід дорослих по змісту і об'єму набагато перевищує досвід школярів чи студентів. Часто їх досвід в певних питаннях навіть більше, ніж досвід тренера. При проведенні тренінгу було б нерозумно цим не користуватися. В традиційному навчанні досвід учасників використовується як опора для викладення матеріалу, фон для ілюстрації. В інтерактивному навчанні досвід учасників – суттєве джерело матеріалу для навчання [16].

Актуальна необхідність – умова готовності до навчання. У звичній навчальній ситуації «шкільного» типу пред'явлення навчального матеріалу вже саме по собі передбачає наявність бажання його засвоїти. У випадку корпоративного тренінгу навіть наказ керівництва не завжди переконує учасників в тому, що навчання їм дійсно необхідно. Отже, вони потребують особистої мотивації і усвідомлення користі, яку вони отримають від навчання [16].

Практична спрямованість: орієнтація на реальні задачі в реальному контексті. У традиційній освіті навчальний матеріал побудовано у відповідності з логічною структурою наукового знання. С. Бішоп, Д. Тейлор, П. Вейл, Р.Ділте, А. О. Климчук, Н. В. Любченко, Г. М. Максимюк,

О. О.Олексій, О.В. Сидоренко та ін. відзначають, що у бізнес-тренінгу матеріал курсу орієнтовано на вирішення типових робочих потреб [2; 5; 9-10; 14; 21; 27; 36]. Це відповідає одній з потреб дорослих увазі до конкретних життєвих задач. Теорія має тематичний зв'язок з практикою вирішення типових проблем на основі аналізу реальних потреб учасників і організації в цілому.

О.В. Сидоренко відмічає, що Д. А. Колбі запропонував теорію, відповідно якій навчання складається з мислення та виконання [36]. На його думку, неможливо ефективно навчатися, просто читаючи щось або вивчаючи теорію. Важливо поєднати це з певним практичним досвідом, щоб посилити чи випробувати теорію. Також не може бути ефективним навчання, під час якого щось просто виконується. Необхідно продумати те, що вже зроблено, підвести підсумки, щоб по-справжньому зрозуміти, що ми робили. Колбі розвинув базисну чотирьохфазну модель, сутність якої показана на рисунку 1.1., де:



1. конкретний досвід,
2. спостереження і осмислення (рефлексія),
3. абстрактні уявлення і поняття,
4. активне експериментування (перевірка знання в різних ситуаціях – уявних, модельованих і реальних).

Рисунок 1.1. – Схематичне зображення чотирьохфазної моделі навчання Колбі

Для застосування теорії Колбі недостатньо просто повідомляти велику кількість інформації і теорії, треба продумати, які види діяльності включити в тренінг, щоб не лише забезпечити отримання нових знань, а й спонукати їх до аналізу отриманого досвіду, формулювання загальних висновків і планування застосування цих висновків у своїй діяльності. Тобто тренери мають провести учасників через всі стадії навчання за теорією Колбі. Всі

учасники вже мають певний досвід, коли приходять на тренінг. Тренери можуть успішно використовувати їх попередні знання для покращення якості навчання і виконання робіт. Варто враховувати те, що кожен учасник, певно, надаватиме перевагу якійсь одній стадії циклу, де він почуватиме себе впевненіше. Наприклад, деякі учасники хочуть навчатися, виконуючи задачі різного типу. Інші надають перевагу різним теоріям, моделям, їх осмисленню. Однак різні вподобання учасників не повинні завадити тренерів побудувати заняття таким чином, щоб кожен з учасників пройшов всі чотири стадії циклу. При цьому власні преференції тренерів теж не мають заважати логіці побудови заняття [36].

Також необхідно визначитися з тим, які пізнавальні рівні будуть задіяні в ході навчання. Пізнавальні рівні вказують на мету навчального процесу, тобто на те, які навички отримує людина під час навчання та що саме вона потім зможе робити. Рівень знання передбачає, що людина зможе запам'ятати інформацію, розуміння – зможе пояснити, передати іншими словами, застосування – зможе використати ці знання в іншій ситуації. Процес набуття та удосконалення навичок, навчання професійній майстерності не може бути завершеним. Цей процес можна уявити у вигляді безкінечної спіралі, підвищення компетентності. О. С. Пшенична продемонструвала наступний підхід:

- ✓ неусвідомлена некомпетентність
- ✓ усвідомлена некомпетентність
- ✓ усвідомлена компетентність
- ✓ неусвідомлена некомпетентність

Вищенаведена схема відбиває один виток спіралі підвищення компетентності [30].

1.3. Види тренінгів організаційного розвитку

Для того, щоб адекватно спланувати навчання в компанії, замовити проведення курсу, скласти перелік тренінгів, необхідно мати якийсь набір видів тренінгів, їх класифікацію. Ось деякі варіанти того, як класифікують тренінги в організаціях: [19, 25]

✓ Тематика. Це розповсюджений спосіб поділу тренінгів, при ньому чітко видно предметну область роботи. Однак для організації і проведення ефективного тренінгу необхідно ще й точно знати, для кого проводиться навчання. Отже, другий компонент –

✓ Учасники. Типовий поділ учасників – за їх положенням в організації – рядові співробітники, лінійні менеджери, менеджери середньої ланки, вище керівництво. Відповідно розділяються і тренінги. Цей поділ доповнює тематичний.

✓ Рівні проблем. Такий підхід зустрічається рідше, ніж попередні два, і полягає в тому, щоб виділити рівень проблем, на вирішення яких спрямовано тренінг. Серед рівнів виділяють:

1 Індивідуальний рівень – потреби, пов'язаний з навичками конкретних працівників або менеджерів організації. Для вирішення проблем цього рівня достатньо навчити конкретних людей, розвинути їх навички.

2 Системний рівень стосується тих потреб, які не обмежуються навченістю конкретних працівників, і пов'язані з взаємодією всередині компанії, наприклад, управління конфліктами, вирішення проблем..

3 Стратегічний рівень стосується потреб, що не обмежуються ні навченістю конкретних працівників, ні взаємодією в компанії, а стосуються стратегії розвитку організації, її положенням в соціально – економічному середовищі, наприклад, розвиток корпоративної культури, стратегічне планування.

Зв'язок між тематикою тренінгів, посадовим рівнем учасників і характером потреб організації не завжди є однозначним. В якості відправної точки виступають потреби організації. Адже при одній і тій самій тематиці

тренінгу його рівень може бути різним залежно від потреби організації. Наприклад, для однієї організації тренінг по роботі з клієнтами може бути направленим на оснащення персоналу навичками спілкування з відвідувачами, в той час як для іншої задача тренінгу полягатиме в тому, щоб учасники усвідомили загальні стратегічні орієнтири компанії, перейшли з орієнтації на продукт до орієнтації на клієнта і обслуговування. Відповідно, в першому випадку рівень тренінгу буде індивідуальним, а в другому – стратегічним.

Висновки до розділу 1

Отже, особливість тренінгової роботи як форми інтерактивного навчання, полягає в поглибленій роботі з досвідом учасників і тренерів, їхній співпраці і взаємодії. Інтерактивне навчання – це навчання в процесі практики шляхом осмислення (рефлексії) власних дій, завдяки чому люди дізнаються нове про себе та свою поведінку. Під час тренінгового процесу відбувається взаємодія між учасниками, обмін інформацією, аналіз ситуацій, моделювання ситуації та поведінки, пошук шляхів вирішення проблемних ситуацій. Інтерактивні технології дозволяють залучити у процес не тільки когнітивні процеси людини, а також її емоції, особистісні якості, креативність – отже, до процесу включається весь потенціал цілісної особистості. Отже, тренінг можна визначити як інтерактивний навчальний процес, направлений на отримання знань, навичок, на зміну ставлення та поведінки.

Бізнес-тренінг направлено на навчання дорослих людей, тому він має обов'язково враховувати такі особливості навчання дорослих, як:

- ✓ потреба в обґрунтуванні (змісті)
- ✓ потреба в самостійності
- ✓ життєвий досвід
- ✓ актуальна необхідність
- ✓ практична направленість

При навчанні дорослих доцільно використовувати чотирьохфазну теорію навчання Колбі (конкретний досвід – спостереження і осмислення (рефлексія) – абстрактні уявлення і поняття – активне експериментування). Для успішного навчання тренінгове заняття має бути побудовано таким чином, щоб кожен з учасників пройшов всі чотири стадії циклу.

Основна класифікація тренінгових занять виглядає наступним чином:

- ✓ Тематика.
- ✓ Учасники.
- ✓ Рівні проблем (індивідуальний, системний, стратегічний).

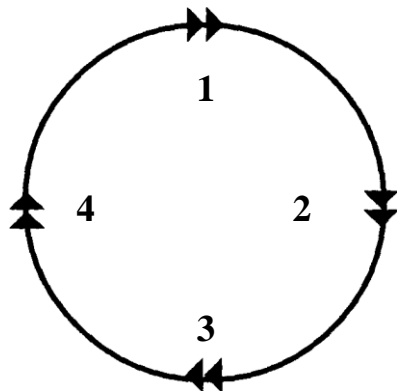
РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ТРЕНІНГУ

«ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ»

2.1. Загальна характеристика тренінгового циклу

Тренінг – це не ізольований процес, він існує не як окремий захід, а лише як частина цілого завершеного тренінгового процесу, який, в свою чергу, складається з таких частин: (рисунок 2.1), де:



1. Ідентифікація та аналіз потреб тренінгу
2. Планування тренінгу
3. Проведення тренінгу
4. Оцінка тренінгу

Рисунок 2.1. – Схематичне зображення тренінгового циклу

В тому випадку, коли корпоративний тренінг, проводиться як складова частина систематичного навчання та розвитку персоналу, то оцінка й аналіз проведеного тренінгу стають основою для проведення майбутнього навчання – цикл замикається.

2.2. Ідентифікація та аналіз потреб тренінгу

Ідентифікація потреби в тренінгу була проведена під час двох тренінгів «Добір персоналу з врахуванням гендерних аспектів», які були проведені в м. Херсоні 17 та 24 грудня 2021 року в межах спільного проекту Міністерства України у справах сім'ї, дітей та молоді та Херсонської обласної державної адміністрації.

Під час цих двох тренінгів учасникам – директорам підприємств, менеджерам з персоналу та завідувачам відділами кадрів – було запропоновано вправу – модерацію. При виконанні вправи ставилось питання «Які саме проблеми в сфері управління персоналом найбільше хвилюють вас

під час роботи?». Виконання проходило в малих групах по 4-5 осіб. Отримані відповіді записувались на аркушах паперу (по 5 – 6 аркушів на групу), потім презентувалися представником малої групи. Далі схожі за тематикою проблеми групувались доти, доки подальше укрупнення категорій ставало неможливим. Таким чином, отримували 3-5 вагомих категорій, які стосувалися різних типів проблем в сфері управління персоналом. Цим категоріям присвоювалися назви, які були узгоджені з учасниками та узагальнювали зміст групи. Кількість аркушів у кожній групі свідчила про ступінь актуальності цього питання для учасників.

Серед найбільш актуальних питань було названо проблему правильного набору персоналу, пошук шляхів матеріальної та нематеріальної мотивації, способи виявлення та виправлення недоліків в сфері недостатньої кваліфікації персоналу (тобто як дізнатися, коли працівник потребує навчання, яке саме навчання найбільш адекватно відповідатиме потребам персоналу та організації в цілому, з якою періодичністю це навчання). Також зафіксовано запит на систематизацію знань з питань управління та менеджменту. Це пов'язано з тим, що власники невеликих підприємств часто не мають відповідної менеджерської освіти, тому по закінченню першого етапу розвитку підприємства, коли все тримається лише на ентузіазмі групи засновників, їм важко виділити формалізовану структуру організації, немає чітких посадових інструкцій. Внаслідок таких недоліків в організації праці неможливе ефективне управління персоналом.

Отже, з усього вищесказаного можна зробити висновок, що зміни на ринку праці, що відбулись за останні роки створили умови для більш уважного ставлення до людського ресурсу як необхідного компоненту для ефективної роботи підприємства. Адже в умовах ринкового підприємництва за інших рівних умов явну перевагу має те підприємство, персонал якого працює ефективніше, - тобто є більш навченим, лояльнішим, замотивованим. Відомо, що проблеми, з якими зустрічається організація, підприємство, умовно можна поділити на «тренінгові» та «нетренінгові». До «тренінгових»

потреб можна віднести ті, які стосуються недостачі знань, умінь, навичок, міжособистісних стосунків, вироблення чи зміни установок, ставлення до фірми, її продукції, тих чи інших важливих питань. «Нетренінгові» проблеми формуються всіма іншими умовами, на які неможливо впливати безпосередньо чи опосередковано через зміну поведінки та рівня компетентності працівників – наприклад, діяльність фірм – конкурентів, якість продукції, зміни в рівні попиту (приміром, сезонні), тощо.

Під час тренінгу ведучими також проводилось спостереження за учасниками, відмічався рівень їх компетентності у різних питаннях, пов'язаних з управлінням персоналом (методика спостереження [8, с. 10]). В основному проблемні питання, виявлені шляхом такого спостереження, співпадають із заявленими в ході модерації.

Крім того, в кінці тренінгу учасникам було запропоновано заповнити анкету, яка включала в себе перелік різних тренінгових тем, серед яких було відмічено ті, які можуть бути цікавими для організацій, які були представлені.

На основі всієї отриманої інформації було ідентифіковано тренінгову потребу, яка стосувалася недостачі систематичних знань та навичок управління персоналом, зокрема, в сфері мотивації персоналу, виявлення та реалізації потреб працівників у навчанні, делегуванні управлінських функцій, знання новітніх технологій в сфері управління.

2.3. Планування тренінгу

На основі ідентифікованої проблеми було почато планування тренінгу під робочою назвою «Ефективне управління та розвиток персоналу».

В.В.Горбунова, І.Б. Дерманова, О.В.Сидоренко, О.А.Косинська, Д. Лі, О.О.Олексій, Г.А. Саймон, Д.У. Смітсбург, Тараненко В. І. та ін. зауважують, що планування тренінгу завжди вміщує у себе такі аспекти [6; 7; 17; 18; 27; 31; 42]:

1. Визначення цілей тренінгу: що учасник повинен вміти робити після курсу тренінгу, на якому рівні та за яких умов.

Учасник, що пройшов навчання на тренінгу «Ефективне управління та розвиток персоналу», повинен:

- ✓ Систематизувати свої знання в сфері управління персоналом
- ✓ Оцінити значення перспективності людського ресурсу та деякі поняття системи збалансованих показників
- ✓ Засвоїти основні положення кадрової логістики
- ✓ Відпрацювати навички з усіх етапів відбору персоналу, сформулювати стратегії кадрової політики для своєї фірми
- ✓ Закріпити знання основних способів матеріальної та нематеріальної мотивації
- ✓ Оцінити атестацію як ефективний інструмент управління персоналом
- ✓ Познайомитись з ситуаційним менеджментом та делегуванням повноважень

Умовами для отримання таких знань та навичок є активна робота учасників в тренінговому процесі та правильне використання тренерами інтерактивних технологій навчання.

Рівень засвоєння – повне розуміння (забезпечується принципом доступності) та готовність до використання отриманих знань на практиці [6; 7; 17; 18; 27; 31; 42]:

2. Розробка результативної програми тренінгу.

Розробка тренінгу базувалась на наступних принципах:

- ✓ **Активність** – є необхідною умовою для отримання результату від участі в тренінгу. Тренер має виступати в основному як фасилітатор процесу та консультант у тих випадках, коли досвіду учасників недостатньо для розв'язання проблеми.

- ✓ **Доступність** – враховуючи, що це відкритий тренінг, і всі учасники приходять на нього з різним початковим рівнем знань, матеріал повинен бути викладений максимально доступно, тренери мають уникати використання специфічної термінології там, де для цього немає вираженої

необхідності. Темп тренінгу має бути достатньо повільним для того, щоб всі учасники мали змогу зрозуміти матеріал.

✓ **Системність та комплексність** – більшість керівників малого бізнесу і деякі менеджери з персоналу не мають спеціальної освіти менеджера, тому інформація, яка надається на тренінгу, має складати легку для розуміння та зручну для використання логічну систему взаємопов'язаних знань [36].

✓ **Інформаційна насиченість** – враховуючи обмежений час тренінгу – 2 дні по 7 годин, тренери мають донести до учасників весь необхідний запланований обсяг інформації.

✓ **Практична спрямованість** – всі учасники тренінгу – люди, які безпосередньо займаються роботою з людськими ресурсами. Тому матеріал тренінгу має бути максимально наближеним до практики та базуватися на конкретних життєвих прикладах з практики тренерів – консультантів та учасників [37].

Розроблений план тренінгу разом з методичними аспектами його проведення наведено в підрозділі 2.4 «Проведення тренінгу».

3. Обрання принципів організації та проведення тренінгу.

Максимальна увага приділялась корисності даного тренінгу для клієнта, практичній направленості, комфортності побутових умов (Щоб ніщо не відволікало учасників від тренінгового процесу)

4. Вибір часу та місця проведення тренінгу.

Тренінг було заплановано на 13 – 14 грудня 2021 року, але, у зв'язку з побажаннями клієнтів, перенесено на 17 та 24 грудня. Було обрано саме кінець тижня (п'ятницю) для того, щоб учасники змогли виділити час (це легше зробити в кінці тижня) та мали змогу переосмислити отримані знання за суботу та неділю, перш ніж планувати якісь зміни в організації.

Для проведення тренінгу було обрано просторе світле приміщення, де містилося все необхідне для тренінгового процесу : хороше освітлення з можливістю його регулювання (жалюзі та яскраве електричне освітлення),

столи для роботи в малих групах, стільці, велика дошка та фліп-чарт, місце для проведення перерв на каву, можливість пообідати, задовольнити гігієнічні потреби [18]. Кімната, спеціально пристосована для тренінгів, достатньо простора, зі світлими стінами, де ніщо не відволікає уваги, є достатньо місця для того, щоб повісити листи ватману з уже опрацьованими матеріалами.

Отже, організація та проведення тренінгу передбачали максимальну зручність для клієнтів і можливість повного «занурення» в тренінговий процес.

5. Обрання методики оцінки та закріплення результатів навчання.

За основу методики оцінки прийнято письмове анкетування, підведення підсумків в кінці тренінгу, усний зворотній зв'язок в межах двох – п'яти місяців після тренінгу, кількість замовлень тренінгів учасниками або за їхньою безпосередньою рекомендацією впродовж року.

2.4. Особливості проведення тренінгу

«Ефективне управління та розвиток персоналу»

День 1

9.00 – 9.30 – реєстрація учасників тренінгу

9.30 – 9.35 – Вступ

Мета: вирішення організаційних питань, введення в тему.

Виконання: Тренера вітаються з групою, презентують себе та тему тренінгу, знайомлять з регламентом роботи, розкладом перерв на каву та обіду. Презентується карта тренінгу, яка представляє собою гнучкий варіант плану, показує теми, які будуть розглянуті та логічний зв'язок між ними. Крім того, в процесі тренінгу можливі зміни в лінійному плані (наприклад, якась з вправ зайняла менше або більше часу, ніж було заплановано), але тим не менш, загальний план тренінгу залишиться цілісним з пунктами, логічно пов'язаними один з одним [20], як це видно з наведеного плану тренінгу «Ефективне управління та розвиток персоналу» (рисунок 2.2)

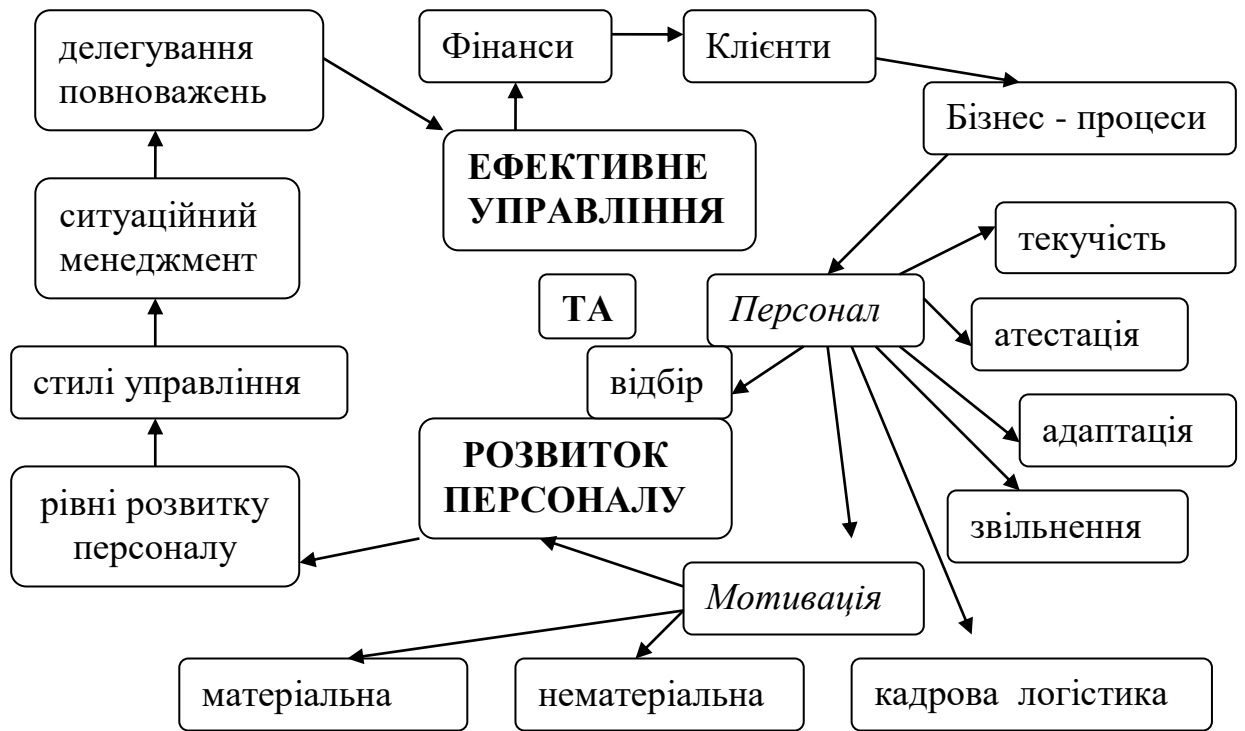


Рисунок 2.2 – Карта тренінгу «Ефективне управління та розвиток персоналу»

9.35 –9.50 – Правила (Мозковий штурм + обговорення)

Прийняття правил — корисна техніка засвоєння основних меж поведінки для ефективної роботи групи. Крім того, при обмеженому часі бізнес – тренінгу, ця вправа може також слугувати криголамом. «Криголам» («розігрівальна вправа», «діяльність, що підключає») — це вправа, мета якої — знайомство учасників та створення робочої атмосфери, спонукання людей до спілкування («зламати лід»).[1] Такі вправи використовуються для того, щоб зняти напруженість, допомогти групі швидко пройти стадію формування, стимулювати активну комунікацію, слухання та обмін інформацією, створити атмосферу відвертості та співробітництва. «Криголами» перекидають місток для успішного залучення до роботи й задають тон подальшому тренінгу.

У даному випадку вправа «Правила» окрім свого прямого призначення – вироблення правил для роботи на тренінгу – виконує ще й функцію «розігріву». На початку роботи, коли учасники ще не знають один одного, завдання тренера – залучити їх до активного висловлення своєї

думки, «зламати лід». [40] Особливістю учасників бізнес – тренінгів, безумовно, можна назвати порівняно більшу закритість, настороженість, що є професійно зумовленою характеристикою. Тому для залучення таких обережних та відсторонених людей необхідно з самого початку створити атмосферу комфортного та безпечного спілкування. Задача тренера – спонукати учасників висловлюватись, самостійно сформулювати правила. За необхідності тренер доповнює правила та записує їх на фліп-чарті.

Зауважимо, що в контексті бізнес-тренінгу вправа «мозковий штурм» зазвичай являє собою спосіб отримання інформації від групи, коли учасники вільно висловлюються, але має відмінність від класичного «мозкового штурму» в тому, що шляхом негайного обговорення група знаходить оптимальне формулювання, яке тренер записує на фліп-чарті.

Інструкція: тренерка задає питання «Що таке правила? Для чого вони використовуються в житті?» після отримання відповідей, запитує, які саме правила учасники хотіли б запропонувати для роботи на наступні два дні тренінгу, уточнює та записує запропоновані групою правила.

Виконання: тренерка першою пропонує правило – перевести мобільні телефони в режим вібродзвінка і по можливості розмовляти по телефону під час перерв на каву. Учасники досить жваво обговорювати це правило, врешті-решт дійшли висновку про його доцільність. Далі учасники запропонували наступні пункти:

- ✓ Час = гроші (цінувати час)
- ✓ Бути позитивним
- ✓ Правило суммування (кожен має право на свою думку, і якщо вислухати їх всі, то матимеш багато різних думок з цього приводу, а не тільки свою одну)
- ✓ Говорити коротко, по темі і по черзі
- ✓ Добровільна активність
- ✓ Конфіденційність
- ✓ «Я - висловлювання» (персоніфікація)

✓ «Тут і зараз»

Всі формулювання правил є результатом обговорення їх з учасниками і пошуку найбільш точного і лаконічного вислову.

Після кожної вправи обов'язково проводиться дебрифінг, мета якого – усвідомлення учасниками тих змін, які настали в їхній свідомості під час та в результаті виконання вправи. Зазвичай це варіації питань ведучого на тему: для чого ми виконували цю вправу? Як ви можете використовувати це на практиці? Що ви винесли для себе під час виконання цієї вправи? Дебрифінг проводиться завжди, після кожної вправи або групи вправ однієї тематики. Тому задля економії місця та часу конкретні питання дебрифінгу в даній роботі наводитимуться лише там, де це обумовлено необхідністю.

Дебрифінг:

- ✓ Чи ми приймаємо ці правила?
- ✓ Як ви розумієте ці правила?
- ✓ Що нам дасть виконання цих правил?

Результатом вправи є використання в ході тренінгу цього зручного засобу регулювання групових процесів для уникнення серйозних проблем.

Слід наголосити, що дотримання правил контролює вся група – всі разом, включно з тренерами, а також кожна /кожен окремо. Для цього обговорюються способи попередження про порушення правил (зазвичай – це 2 підняті долоні – знак «стоп»).

9.50 – 10.00 – Знайомство (Індивідуальна робота)

Мета: познайомити учасників, створити комфортну атмосферу для роботи, введення в тему (торкнутись питання нематеріальної мотивації)

Інструкція: Будь ласка, представте себе, назвавши своє ім'я, місце роботи, і один або кілька аспектів Вашої роботи, які Вас приваблюють окрім заробітної платні.

Дебрифінг: Як, на ваш погляд, така форма знайомства пов'язана з темою тренінгу?

10.00 – 10.20. – Очікування (Індивідуальна робота + робота в малих групах)

Мета: визначити очікування учасників від тренінгу, сформулювати установки на активну роботу, досягнення конкретного результату.

Інструкція: на фліп-чарті записується фраза «Тренінг для мене буде успішним за умови, і для цього я ...». Тренерка пропонує учасникам самостійно закінчити цю фразу протягом 2-3 хвилин, а потім об'єднує їх у малі групи по 3-4 особи, яким дається завдання написати груповий варіант очікувань на великому аркуші паперу для фліп-чарту (на це дається 3-4 хвилини). По завершенню обговорення в групі її представник презентує результати.

Така форма представлення очікувань використовується в тих випадках, коли час обмежений, адже в даному випадку ми маємо 5-7 хвилин роботи в групі та 3-4 хвилини презентацій, що займає набагато менше часу, ніж самопрезентація очікувань кожного учасника. Крім того, в процесі внутрішньогрупового обговорення учасники діляться своїми думками, більш точно формулюють власні очікування. Запис очікувань саме в формі фрази «Тренінг для мене буде успішним за умови ..., і для цього я» дозволяє персоніфікувати очікування, дати установку на активну роботу і особисту відповідальність за результати навчання. Адже коли фраза сказана в такій активній формі, учасник намагається надалі дотримуватись даної обіцянки (наприклад, бути активним, виконувати всі вправи, тощо).

Виконання: за результатами роботи 3х малих груп було отримано:

Група 1 «Тренінг для мене буде успішним за умови

- ✓ Системності
 - ✓ Ефективної взаємодії групи та тренера
 - ✓ Результативності від 20 до 50%
 - ✓ Обміну досвідом,
- і для цього я
- ✓ Буду активним

- ✓ Уважно слухати
- ✓ Дотримуватись правил»

Група 2 «Тренінг для нас буде успішним за умови

- ✓ Розгляду та розв'язку практичних ситуацій
- ✓ Вироблення системного підходу для ефективного управління і для цього ми готові виконувати правила»

Група 3 «Тренінг для мене буде успішним за умови отримання практичних навичок і теоретичних знань, направлених на результат і для цього я буду активним та відкритим».

Дебрифінг:

- ✓ Чому ми виконували цю вправу?
- ✓ Що нам дає висловлювання очікувань саме в такій формі?
- ✓ Як таку форму постановки цілі можна використовувати в бізнесі?

Як видно з результатів роботи, друга група підійшла до виконання більш формально, і замість власної активності запропонувала лише дотримання правил. Але в ході дебрифінгу, коли учасники дійшли висновку про те, що висловлені в такій формі очікування мають характер «обіцянок собі» та допомагають оцінити результат («адже, якщо не поставити собі ціль, то неможливо дізнатися, чи ти її досягнув»), представники другої групи погодились з необхідністю більш чіткої постановки цілі.

Крім того, учасники зазначили, що така форма взяття на себе відповідальності може чудово працювати в бізнесі як для підлеглих, так і для керівника, який, поставивши чітку ціль, може потім контролювати її виконання і ступінь відповідності конкретним параметрам очікуваних результатів, а не абстрактному «добре – погано». Це робить стосунки керівника і підлеглих більш прозорими і менш суб'єктивними.

10.20 – 10.35 – Уміння управляти змінами (інтерактивна міні-лекція)

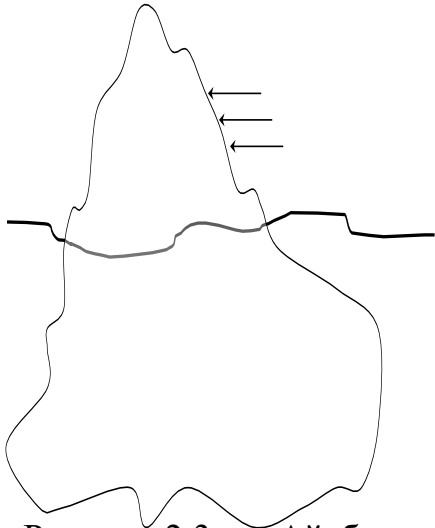


Рисунок 2.3. – «Айсберг»

Тренер: «Сьогодні стає очевидним, той факт, що для виживання в ринкових умовах необхідно періодично вносити зміни в свою діяльність. Уміння управляти змінами в даному випадку є неодмінною умовою конкурентоспроможності [3, 29]. В чому ж складність управління будь-якою організацією? Зазвичай в тому, що вона має дві сторони, як у айсберга (малює на фліп-чарті айсберг, рисунок 2.3). Те, що знаходиться «на поверхні»

організації – бізнес-процеси, стратегія розвитку, організаційна структура, -- має вплив приблизно в 1/10, а ті процеси, які не видно на поверхні, - такі як стосунки, почуття, внутрішні правила, норми, традиції, психологічний клімат, цінності, влада, статус і таке інше – саме вони на 9/10 безпосередньо впливають на роботу фірми. Межею між формальною та неформальною структурами є поведінка людей. Знання обох цих структур – неодмінна умова для успішного управління інноваціями, оскільки керівник має враховувати і неформальні стосунки в фірмі для досягнення результатів

В системі збалансованих показників є логічний ланцюжок, що показує роль навчання і розвитку персоналу та введення інновацій в успішності підприємства. До речі, що є мірилом успіху організації? (учасники відповідають: гроші, кількість клієнтів, досягнення цілі, що вона перед собою ставила). Тренер на фліп-чарті пише та пояснює 4 категорії системи збалансованих показників:

1. Отже, мірилом успіху є *фінанси*
2. Хто дає можливість отримати прибуток? *Клієнти*
3. Що необхідно робити, щоб клієнти звертались саме до нас?
(*Бізнес-процеси*)
4. Від чого або від кого залежить якість бізнес-процесів (послуг)?
(*Навчання та розвиток персоналу та введення інновацій*)

Базова логіка звучить так: якщо у Вас є потрібний *персонал*, який робить правильні речі (*бізнес-процеси*), то тоді *клієнт* буде задоволений, і компанія отримає *прибуток*.

У сучасних теоріях менеджменту персоналу ставиться акцент на тому, як працює персонал, наскільки він задоволений, та як його можна утримати [23; 26; 28; 31; 32; 37; 39; 44].

10.35. – 10.50 – Що таке менеджмент? (Мозковий штурм + обговорення + інформація)

Мета: введення в тему, систематизація знань, задоволення потреби в змістовності.

Інструкція: тренерка задає питання, отримані відповіді записує на фліп-чарті, за необхідності уточнює та доповнює їх [30].

Менеджмент – це:

- ✓ управління
- ✓ поставлена ціль
- ✓ досягнення ефективності
- ✓ робота з персоналом
- ✓ контроль, хитрість
- ✓ бережливе ставлення до людей

Таблиця 2.1

Ресурси, якими управляє менеджер (результати роботи тренінгової групи)

Виробництво (30%)	Робота з персоналом (70%)
✓ Організація бізнес-процесів	✓ Навчання
✓ Знання технологій	✓ Мотивація
✓ Зменшення ризиків	✓ Підбір
✓ Контроль	✓ Атестація
✓ Технології	✓ Дисципліна
✓ Інновації	✓ Формування команди

Як видно з таблиці 2.1, коли сфера виробництва вже налагоджена, то вона потребує все менше часу, натомість сфера людських відносин потребує

постійної уваги. Ресурси, вкладені в цю сферу, виправдовуються покращенням роботи и, в свою чергу, прибутком.

10.50 – 11.05 – Функції менеджера з персоналу (Мозковий штурм)

Мета: введення в тему, систематизація знань, задоволення потреби в змістовності.

Інструкція: тренерка задає питання, отримані відповіді записує на фліп-чарті, за необхідності уточнює та доповнює їх [4; 5; 20; 29].

Функції менеджера з персоналу (результати роботи тренінгової групи):

- ✓ Стратегія підбору та розвитку
- ✓ Побудова кар'єри
- ✓ Відбір
- ✓ Контроль
- ✓ Навчання та розвиток
- ✓ Звільнення
- ✓ Мотивація
- ✓ Оцінка, атестація
- ✓ Створення і підтримання психологічного клімату
- ✓ Розв'язання конфліктів – аудит
- ✓ Формування команди

11.05 – 11.20 Перерва на каву.

11.20 – 11.30 – тест «кадрової політики» (Індивідуальна робота +обговорення)

Мета: Огляд складових елементів кадрової політики.

Інструкція: будь ласка, відкрийте роздаткові матеріали (Додаток Б), і відмітьте ті пункти функціонального складу елементів кадрової політики, які реалізуються у вас на підприємстві.

Виконання: учасники жваво обговорювали список, вголос планували, які пункти з нього можна використовувати у себе на фірмі, цікавилися досвідом колег, які вже реалізують даний пункт.

11.30 – 11.40. – Стратегічні завдання менеджера з персоналу (міні - лекція)

Стратегічне завдання менеджера – кваліфікована робота з людським ресурсом у межах організаційної стратегії розвитку «Лінивий вирощує бур'ян , працелюбний вирощує рис, мудрий доглядає ґрунт, далекоглядний виховує робітника» – китайське прислів'я.

11.40 – 12.10 Проблеми в сфері управління персоналом (Модерація, робота в малих групах)

Модерація – форма групової роботи, направлена на ідентифікацію та класифікацію проблем.

Мета: ідентифікація та аналіз актуальних проблем в сфері управління персоналом, визначення пріоритетних тем тренінгу.

Інструкція: тренерка ділить учасників на малі групи по 4-5 осіб. Отримані відповіді записуються на аркушах паперу (по 5 – 6 аркушів на групу), потім презентуються представником малої групи. Далі схожі за тематикою проблеми групуються доти, доки подальше укрупнення категорій стає неможливим. Таким чином, отримуємо 3-5 вагомих категорій, які стосуються різних типів проблем в сфері управління персоналом. Цим категоріям присвоюються назви, які було узгоджено з учасниками та узагальнюють зміст групи. Кількість аркушів у кожній групі свідчить про ступінь актуальності цього питання для учасників (таблиця 2.2).

Отже, найбільш актуальною проблемою в цій групі визнано мотивацію працівників, складності з підбором потрібного персоналу, який має потрібні особистісні і професійні характеристики. Саме цим проблемам і буде приділено більш пильну увагу під час тренінгу.

Таблиця 2.2.

Актуальні проблеми в сфері управління персоналом
(результати роботи тренінгової групи)

Мотивація	Професіоналізм	Нечесність (особистісні характеристики)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Текучість кадрів ✓ Відсутність мотивації (низька) ✓ Збереження колективу ✓ Відсутність командного духу ✓ Відсутність команди, цілі ✓ Кар'єрний ріст 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатня кваліфікація ✓ Відсутність критеріїв ефективності роботи ✓ Пошук кваліфікованих робітників ✓ Підбір необхідного спеціаліста 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Негативні особистісні якості ✓ Відсутність дисципліни ✓ Відсутність дисципліни ✓ Крадіжки ✓ «Кругова порука»

**12.10 – 12.40 Стратегії в сфері менеджменту персоналу
(Інформація, робота в малих групах)**

Мета: знайомство учасників з існуючими стратегіями пошуку персоналу, аналіз сильних та слабких сторін кожного підходу

Інструкція: тренерка пояснює сутність двох стратегій (1 – максимум – розвиток і навчання, мінімум – відбір, 2 – максимум – відбір, мінімум – розвиток і навчання). Ділить учасників на 4 групи, яким дає завдання проаналізувати відповідно кожен аспект цього питання (таблиці 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3

Стратегія: «максимум – розвиток і навчання, мінімум – відбір»
(результати роботи тренінгової групи)

+	-
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Кандидат максимально задовольняє вимогам в плані особистісних якостей ✓ «В чужий монастир зі своїм уставом не ходять» ✓ Готуємо «під себе» ✓ Відсутність негативного досвіду роботи ✓ Рівні права в команді 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Високі затрати грошей та часу на навчання ✓ Небезпека того, що навчений спеціаліст піде з компанії ✓ Ризик вкладення грошей в неперспективних кандидатів ✓ Високий ризик помилок у недосвідчених кандидатів

Таблиця 2.4

Стратегія: «максимум – відбір, мінімум – розвиток і навчання»
(результати роботи тренінгової групи)

+	-
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Менші фінансові та часові витрати ✓ Максимально можливий професійний рівень ✓ Результат – одразу ✓ Можливість обрати найкращого ✓ Новий поштовх, ідеї, «свіжа кров», для розвитку організації ✓ Вивільняються ресурси для інвестицій в інші області ✓ Стимул для зростання 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обмежена кількість спеціалістів ✓ Високі вимоги до оплати праці ✓ Критерії оцінки кваліфікації можуть не співпадати ✓ Відсутність гнучкості ✓ Високий ризик того, що спеціаліста «перекуплять» ✓ Немає впевненості в його лояльності ✓ Немає можливості приділяти особливу увагу особистісним якостям (оскільки таких висококласних незайнятих спеціалістів мало)

Інформація щодо справжньої вартості плинності кадрів див у додатку В.

12.40 – 13.00 Етапи підбору персоналу (Міні – лекція + обговорення)

Мета: актуалізація та систематизація знань, врахування стратегії найму персоналу при пошуку працівника.

Інструкція: тренерка задає питання, доповнює відповіді інформацією:

- ✓ З чого починається підбір персоналу?
- ✓ Яким чином можна уникнути «білих смуг» в роботі?
- ✓ Яким чином можна підбирати персонал, виходячи з загальної стратегії організації і реагуючи на зміну кон'юнктури?
- ✓ Як саме використовують на вашому підприємстві посадові інструкції?
- ✓ Навіщо потрібен профіль кандидата?
- ✓ Які параметри можна включити в профіль?

Етапи підбору персоналу (результати роботи тренінгової групи):

1. Організаційна структура
2. Посадова інструкція
3. Профіль кандидата
4. Стратегія пошуку
5. Відбір
6. Адаптація

13.00 – 14.00 – Обід

14.00 – 14.20 Посадова інструкція (Міні – лекція + обговорення)

Мета: огляд функцій посадової інструкції, необхідності її використання

Інструкція: тренерка задає питання: чи на вашому підприємстві створюють посадові інструкції і хто цим займається?

Розділи посадової інструкції:

- ✓ Функції і задачі – в яких бізнес-процесах задіяні?
- ✓ Права, обов'язки і відповідальність (можливі штрафи).
- ✓ Критерії ефективності.
- ✓ Підлеглисть та підзвітність.
- ✓ Кваліфікаційна відповідність.

- ✓ Взаємодія з іншими відділами.
- ✓ Графік роботи, робоче місце.
- ✓ Знання конкретної інформації (наприклад, нормативних актів)

[39; 40; 44; 46].

14.20 – 14.30 Профіль кандидата

Що може входити в профіль?

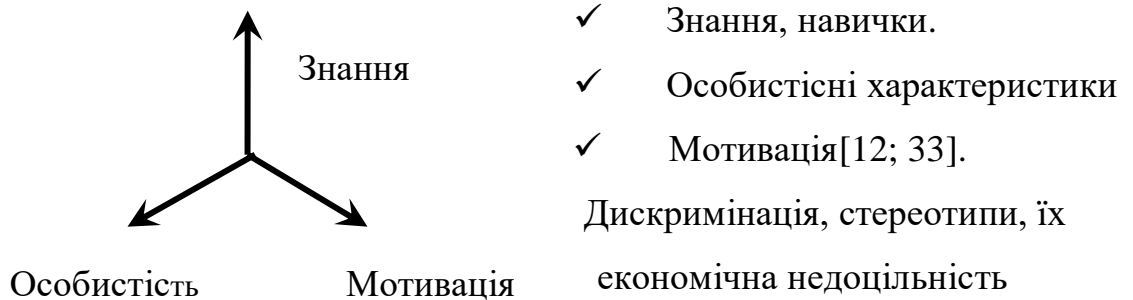


Рисунок 2.4. – «Профіль кандидата»

14.30 – 14.40 Шляхи пошуку кандидатів (Мозковий штурм + обговорення)

Мета: огляд всіх можливих шляхів пошуку кандидата [2; 3; 7; 18-19; 26; 41; 42].

Інструкція: тренерка задає питання, записує відповіді

Шляхи пошуку кандидатів (результати роботи тренінгової групи):

- ✓ Колеги
- ✓ Знайомі
- ✓ Бізнес-контакти
- ✓ Клієнти
- ✓ Школи, ПТУ, ВНЗ
- ✓ Центри зайнятості, кадрові агенції, рекрутингові компанії
- ✓ ЗМІ
- ✓ Воєнні установи
- ✓ Офісна картотека
- ✓ Звернення претендента

14.40 -15.10 Кадрова логістика (міні – лекція, робота в малих групах)

Мета: знайомство з кадровою логістикою, практичне опрацювання навичок кадрового аудиту та написання профілю кандидата

Принципи кадрової логістики:

- ✓ «Пропусти того, хто йде в гору»
- ✓ «Кадрова прозорість»
- ✓ «Єдиний кадровий простір»
- ✓ «Кожному спеціалісту є місце»
- ✓ «Спочатку свої, потім чужі»

Матриця кадрового резерву – завдання – кейс [35] (таблиця 2.5).

Інструкція:

1. Побудувати логістичний ланцюжок
2. Виявити необхідність звернення до ринку праці
3. Написати заявку в кадрову агенцію з врахуванням профілю

кандидата

Таблиця 2.5

Вправа «Кадрова логістика» (результати роботи тренінгової групи).

Посада	Філіал 1	Філіал 2	Філіал 3
Управляючий	Відповідає посаді	Відповідає посаді	неефективний
Фінансовий директор	До висування	Відповідає посаді	Відповідає посаді
Начальник відділу продажу	Вакансія	неефективний	До висування
Менеджер з продажу	До висування	Відповідає посаді	Відповідає посаді
Менеджер з регіонального продажу	Вакансія (2)	неефективен	Відповідає посаді
Торговий представник	Відповідає посаді	Вакансія	До висування

Виконання: робота проходила в трьох малих групах. При виконанні учасники одразу ж дотримувались принципів кадрової логістики, а також стратегій найму персоналу (в ході виконання вони самі для себе з'ясували, чи в даній фірмі дотримуються політики збереження «своїх» людей, або

досягнення ефективності і просування на ринку любою ціною). Результати роботи представлені в таблицях 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.6

Вправа «Профілі кандидатів» (результати роботи тренінгової групи)

Група 1 (управляючий для 3 філій)	Група 2 (менеджер з регіональних продаж в 1 філію)	Група 3 (начальник відділу продажу для 3 філій)
<p><i>Професійні вимоги:</i></p> <p>1. Досвід роботи в торгівлі мінімум 5 років</p> <p>2. Досвід роботи на керівній посаді – мінімум 3 роки</p> <p>3. Вища спеціальна освіта</p> <p>4. Знання ПК та мов</p> <p><i>Особистісні вимоги:</i></p> <p>1. Вік до 35</p> <p>2. Комунікабельність</p> <p>3. Вміння працювати в команді</p> <p>4. Організаторські здібності</p> <p><i>Мотивація</i></p> <p>1. Можливість кар'єрного росту</p> <p>2. Підвищення кваліфікації</p> <p>3. Висока заробітна платня</p>	<p>1. Знання предмету (досвід продаж)</p> <p>2. Комунікабельність</p> <p>3. Аналітичні здібності</p> <p>4. Вміння переконувати</p> <p>5. Толерантність до стресу, емоційна стабільність</p> <p>6. Часті відрядження, ненормований робочий день</p> <p>7. Освіта економічна</p> <p>8. Зарплата, бонуси</p>	<p>1. Досвід роботи на керівній посаді не менше року</p> <p>2. Досвід роботи «прямих продаж»</p> <p>3. Робота з VIP – клієнтами</p> <p>4. Пошук та розширення клієнтської бази</p> <p>5. Лідерські та організаційні здібності</p> <p>6. Здорові амбіції</p> <p>7. Цілеспрямованість</p> <p>8. Комунікативні здібності</p> <p>9. Вища освіта</p>

Як видно з таблиці, кожна група по-своєму вирішила проблему кадрів, але всі вони так чи інакше врахували попередньо отриману інформацію стосовно кадрової логістики та побудови профілю кандидата.

15.10 – 15.20. Методи відбору (Міні - лекція)

1. Метод «нуль - мислення» - ви ще жодного разу не проводили співбесід, і це перший кандидат – для уникнення штампів, упередженості
2. Метод 3х – не менше 3х кандидатів, не менше 3х зустрічей, не менше 3х місць для співбесіди, співбесіду проводять 3 особи, і 3 дні на прийняття рішення
3. Метод «SWAN» - розум, працездатність, амбіції, особистість [17].

15.20 – 15.30. – Співбесіда (IP + обговорення)

Мета: виявити пріоритетні питання для співбесіди, обговорити хід співбесіди [12].

Інструкція:

Прочитайте перелік запитань для співбесіди, що наведений у додатку Г. Оберіть із запропонованих 10 питань для співбесіди, які на вашу думку важливо задати.

Вправа проводиться у три етапи. Перший етап – індивідуальний. Другий етап – у міні групах по 2-3 особи. Третій етап – групового обговорення.

15.30 – 15.45. – Перерва на каву

15.45 – 16.05. – Адаптація. (Міні - лекція).

Взяли людину на роботу, а вона не справляється... Чим це може бути зумовлено? Значення 2-3 місячної адаптації. Наставництво, інструктаж на робочому місці, ввідний тренінг.

16.05 – 16.40. – Звільнення (Міні – лекція + обговорення)

Проведення вихідних співбесід. Діагностика ситуацій можливого звільнення. Юридичні аспекти проблеми. Обмін досвідом.

16.40. – 17.00. – Анкета першого дня

Мета: оцінити якість роботи першого дня, адаптувати другий день до запиту групи

Інструкція: Будь ласка, заповніть анкету

1. Індивідуально
2. В малих групах
3. Один представник кожної групи доповідає ведучим

Виконання:

1. *Наскільки тренінг був комплексним, відповідав очікуванням, важливим для вас? Цікава методика тренінгу; нова інформація; знайомства; мало практики; на 100%!; сподівання виправдались; мало практики; зацікавили конкретні методики; мені було цікаво;*

2. *Темп тренінгу був для вас:*

- ✓ *Швидким (1)*
- ✓ *Нормальним (9)*
- ✓ *Повільним (5)*

3. *Чи було важко розуміти якісь питання?* Ні; всі питання викладено доступно, зрозуміло, цікаво; так, деякі; незначну кількість;

4. *Ваша думка про роботу в малих групах: якою була динаміка в групах, чи кожен учасник мав змогу брати участь в груповій роботі?* Всі брали участь; з цікавими людьми і працювати цікаво; для мене це – найефективніша робота;

5. *Що вам сьогодні найбільше запам'яталось?* Обговорення методів співбесіди; прийом на роботу, співбесіда; кадрова логістика; обмін досвідом; відбір персоналу – це питання довго мене хвилювало; колеги і обмін досвідом; функції менеджера з персоналу – я виявила нові напрямки роботи для себе; питання до співбесіди, стратегії найму; етапи підбору персоналу; робота в малих групах; кадрова логістика;

6. *Який ваш особистий внесок в процес навчання?* Активне обговорення питань; скромний; мій досвід; більше слухаю;

7. *Ваші побажання на другий день тренінгу.* Більше обміну досвідом; більше прикладів; провести так само, як і перший; продуктивної роботи; моделювання конкретних ситуацій; більше життєвих ситуацій – на них легше навчатися; більше вправ на вироблення навичок; буде ще краще; інформації про мотивацію, більше уваги приділити мотивації; більше динаміки;

Висновок першого дня: на основі отриманої інформації було внесено відповідні корективи в програму другого дня (дещо пришвидшено темп, введено додаткові ситуаційні вправи, приділено особливу увагу практичній взаємодії учасників групи, обміну досвідом.)

День 2

9.30. – 9.45. – Правила (обговорення)

Мета: актуалізація правил, переосмислення ситуацій їх використання

Інструкція: тренерка задає питання

- ✓ Чи допомагали правила роботі на тренінгу вчора?
- ✓ Які з цих правил доцільно застосовувати в роботі з персоналом?
- ✓ Що це може дати?

9.45 – 10.00. – Давайте згадаємо ключові моменти першого дня.

(Обговорення)

Мета: актуалізація знань, введення в тему, встановлення логічного зв'язку між першим і другим днем тренінгу

Інструкція: тренерка задає питання: що ми робили? Які питання опрацювали? Що запам'яталось? При цьому направляє обговорення таким чином, щоб учасники оцінили уже отриманні знання і сформувані у них мотивацію для активної роботи протягом другого дня.

10.00. – 10.15. – Огляд теорій мотивації (Міні - лекція)

Що робити з працівником, який не справляється на роботі? – Виявити, чому саме він не справляється:

- ✓ не знає як – навчити,
- ✓ не хоче (зробив хоча б один раз) – мотивувати [13; 15; 31].

Що таке мотивація і стимулювання?

Міні – лекція про теорії мотивації Маслоу та Герцберга (Додаток Д).

10.15. – 10.45. – Чому різні люди по – різному реагують на однакові стимули та мотивуючі дії? (міні-лекція + робота в малих групах)

Мета: засвоєння нової інформації, їх практичне використання.

Інструкція: тренерка починає з міні – лекції. Цінності людини є основою її внутрішньої мотивації, яка визначає стиль та пріоритети поведінки (див. додаток Е).

Існує класифікація, що включає в себе 6 типів мотивації – «Альпініст», «Ілюзійніст», «Майстер», «Мурашка», «Колекціонер», «Узурпатор» - характеристика – в роздатковому матеріалі. Завдання учасникам:

1. Намалювати портрет, карикатуру, кількома словами влучно охарактеризувати тип.

2. Запропонувати способи мотивації даного типу.

Дебрифінг:

✓ Для чого ми це робили?

✓ Як можна використовувати дану класифікацію на практиці?

Виконання: учасники намалювали карикатури і влучно охарактеризували кожен тип. Завдяки презентації представника кожної групи, всі мали змогу ознайомитись з характерними рисами кожного з типів, поділились своїм досвідом щодо роботи з деякими типами працівників.

10.45. – 11.00. – З чого складається компенсація за працю?

Мета: введення в тему матеріальної мотивації персоналу

Інструкція: тренерка задає питання, відповіді записує на фліп-чарті

Виконання: за результатами мозкового штурму відповіді було згруповано наступним чином:

Програми матеріального стимулювання:

✓ надбавка (за сумлінність, кваліфікацію, стаж),

✓ індивідуальний бонус,

✓ індивідуальна оплата роботи за результатами,

✓ групові бонуси [16],

✓ системи індивідуального стимулювання, орієнтовані на розрахункові формули [42; 43]

Дебрифінг: Що необхідно для створення успішної системи оплати?

Які системи матеріального стимулювання застосовуються у Вас на підприємстві?

11.00. – 11.15. – Перерва на каву

11.15 – 11.35. – Кейси (Робота в малих групах + обговорення)

Кейс – це навчання на прикладі (випадку) ситуації. Стисло написані, практичні і реалістичні, кейси спонукають до обмірковування, аналізу, обговорення і щирих спроб знайти розв'язання проблеми. Кейси допомагають

учасникам застосувати теоретичні знання до ситуацій реального життя, а також стимулюють інтерес і увагу.

Мета: практична розробка систем мотивуючої оплати.

Інструкція: учасники діляться на малі групи, кожна отримує свою ситуацію, листок ватману, маркери. Завдання: розробіть систему мотивуючої оплати. По завершенню роботи – презентація та обговорення результатів. Обидві групи справились зі своїм завданням.

11.35 – 11.45. Нематеріальні засоби стимулювання (міні – лекція + обговорення)

За даними Statistic Management Journal, ефективні технології нематеріального стимулювання здатні підвищити продуктивність роботи на 20% в межах існуючого зарплатного фонду. Складові робочого ентузіазму:

- ✓ Впевненість в досягненні запланованого результату
- ✓ Знання, що це буде відмічено керівництвом
- ✓ Цінність самого заохочення

11.40 – 12.10. – Атестація – проводити чи ні? (Робота в малих групах)

Мета: систематизувати знання про атестацію персоналу, з'ясувати її переваги та недоліки.

Інструкція: тренерка задає питання, після чого 2 малі групи отримують завдання (одній групі – «+» атестації, іншій – «-»). Результати роботи представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Атестація: переваги та недоліки (результати роботи тренінгової групи)

+	-
✓ Стимул для самоосвіти (оскільки виявляються прогалини в знаннях, навичках)	✓ Залежність від суб'єктивізму членів комісії
✓ Виявлення «точок розвитку»	✓ Втрата часу (зайва робота)
✓ Кар'єрний ріст	✓ Втрата грошей
✓ Інвентаризація кадрів (створення резерву, відкрити таланти)	✓ «Зведення рахунків»
	✓ Інструмент приниження

✓ Інструмент реорганізації (підготовка до ротації)	✓ Неадекватність
✓ Позбавитись «баласту»	✓ Стрес, нервовість, конфлікти
✓ «Не екзамен»	✓ Неінформативність
✓ Засіб мотивації	
✓ Можливість побачити нові проблеми і ідеї	
✓ Виявлення потреби в навчанні	

Дебрифінг:

- ✓ Чим відрізняється оцінка від атестації?
- ✓ Для чого проводиться атестація?
- ✓ Як уникнути суб'єктивізму при атестації?

12.10 – 12.20. – Цілі атестації (Обговорення)

Мета: дати учасникам розуміння того, що атестація є ефективним інструментом лише тоді, коли вона має чітку ціль, яка виправдовує витрату ресурсів, обговорити випадки доцільного і недоцільного використання атестації.

12.20. – 12.40. – Що оцінюємо? (Міні - лекція) Матеріали наведено у додатку Ж.

1. Діяльність
2. Кваліфікацію
3. Особистісні якості

13.00 – 14.00. – Обід

14.00 – Ситуаційний менеджмент (Міні-лекція)

14.05 – 14.15 – Які бувають стилі управління? (МШ)

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ✓ Авторитарний | ✓ Командний |
| ✓ Демократичний | ✓ Наставницький |
| ✓ Ліберальний | ✓ Підтримуючий |
| | ✓ Делегуючий |

14.15. – 14.40. – Характеристика стилів управління. (Робота в малих групах)

Інструкція: Кожній з чотирьох груп дається завдання: намалюйте логотип, опишіть характеристики стилю управління і ситуації, в яких його

доцільно вживати. (командний, наставницький, підтримуючий, делегуючий [9, 21])

Виконання: такий спосіб виконання дозволив всім учасникам засвоїти інформацію та обговорити її спочатку в малих групах, а потім – в колі.

14.40 - Рівні розвитку працівника (Міні-лекція)

Основні тези: рівні розвитку персоналу характеризуються такими параметрами: компетентність – освіта, знання, навички, досвід; відданість – мотивація, впевненість у собі. Розповідь про те, як стилі управління накладаються на рівні розвитку працівника

15.00 – 15.15. – Перерва на каву

15.15 – 15.40. – Ситуаційний менеджмент. (Робота в малих групах)

Мета: практичне використання та закріплення знань з ситуаційного менеджменту.

Інструкція: учасники діляться на чотири групи, кожна з яких отримує завдання – кейс (завдання наведено у додатку 3). Потім кожна з груп презентує результати роботи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Ситуаційний менеджмент (результати роботи тренінгової групи).

Група 1	Група 2	Група 3	Група 4
Помилка – перехід керівника від командного стилю управління одразу до делегуючого, проминувши стадію наставника та підтримки.	Можливий саботаж. В іншому випадку – потрібно повернутись до стадії наставництва. Переглянути професійні та особистісні якості кандидата, оцінити перспективи його роботи в організації.	Початкова неадекватна оцінка ведучої мотивації працівника, вибір невідповідної для нього роботи. Краще його використовувати там, де він має успіх або ж перед виконанням нетипового завдання адекватно наставляти та мотивувати.	Відсутність етапу командного керування, перехід одразу до делегування, проминувши перші три етапи. Не було знайомства з внутрішньокорпоративними правилами та нормами фірми, етикою її роботи.

Отже, кожна група справилась зі своїм завданням, а завдяки обговоренню ці знання отримали і решта учасників.

15.40 - 15.55. – Делегування повноважень (IP)

Мета: обговорення проблеми делегування повноважень: уточнення дефініції, досягнення повного розуміння учасниками сутності поняття.

Інструкція: Виберіть із запропонованих в роздатковому матеріалі тверджень ті, які, на ваш погляд, найкраще пояснюють сутність поняття «делегування повноважень». Далі – обговорення поняття делегування, приклади з життя.

15.55. – 16. 30. – Чому керівники не використовують делегування повноважень? (Мозковий штурм + обговорення)

Мета: виявлення прихованих страхів керівників з приводу делегування, обговорення його переваг та недоліків, ситуацій використання.

Інструкція: тренерка задає питання: «Чому керівники не використовують делегування повноважень?», відповіді записує, за необхідності регулює хід обговорення.

Виконання: учасники поділились своїми побоюваннями, прийшли до висновку, що, якщо було проведено адекватний набір та навчання персоналу, то делегування не є проблемою, оскільки логічно переходить після стадії підтримки, коли робітник до нього готовий.

16.30 - 16.45 – підведення підсумків тренінгу

На дошці закріплюються три плакати з намальованими на них портфелем, комп'ютером та корзинкою для сміття.

Інструкція: Давайте згадаємо, чим ми займалися протягом цих двох днів тренінгу. Те, що було вам корисним, і що ви зможете використати на практиці, ви покладете в портфель і заберете з собою. Той матеріал, який вам ще треба обдумати, можливо, творчо переробити, занесемо у комп'ютер. А те, що було зовсім некорисним, сміливо викинемо до смітника.

Виконання: учасники по черзі говорять про свої враження, а тренер заповнює ватмани з портфелем, комп'ютером та смітником (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9

Підсумки тренінгу (результати роботи тренінгової групи)

Портфель (те, що засвоїли)	Комп'ютер (те, що ще треба переробити)	Корзінка для сміття (зайве, непотрібне)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Досвід ✓ Методика навчання ✓ Кадрова логістика ✓ Роздатковий матеріал ✓ Ситуаційний менеджмент ✓ Нематеріальна мотивація ✓ Система роботи з персоналом ✓ Системний підхід ✓ Всього потрошку ✓ Беру все ✓ Підбір персоналу ✓ Посадові інструкції 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Роздатковий матеріал ✓ Досвід учасників ✓ Методи преміювання ✓ Атестація ✓ Тестування особистісних характеристик ✓ Нематеріальна мотивація ✓ Ситуаційний менеджмент 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Старі уявлення про роботу з персоналом

16.45 – 17.00. – Анкетування другого дня

Мета: оцінити якість роботи ведучих, відповідність тренінгу очікуванням, ступінь корисності отриманої інформації [6].

Інструкція: Будь ласка, заповніть анкету

1. Індивідуально
2. У малих групах
3. Один представник кожної групи доповідає ведучим. Отримані результати наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз вихідних анкет

Питання	Кількість відповідей				
	1	2	3	4	5
Чи виправдались ваші очікування ? (1 – зовсім не виправдались, 5 –	-	-	4	5	7

повністю виправдались) – вказана кількість осіб, що дали такі відповіді					
Наскільки корисним був для вас тренінг? (1 – зовсім не корисний, 5 – дуже корисний) – вказана кількість осіб.	-	-	2	4	10

Що вам найбільше сподобалось, було найбільш цікавим?

- ✓ Стимулювання, мотивація, досвід інших учасників (спілкування) (5 відповідей)
- ✓ Логістика, бонусування, ситуаційний менеджмент, практичні завдання, оцінка робіт (6 відповіді)
- ✓ Ситуаційний менеджмент (3 відповіді)
- ✓ Підбір, мотивація, стимуляція персоналу (4 відповіді)
- ✓ Системний підхід – всі свої знання впорядкував в чітку систему (4 відповіді)

Що нового ви дізналися для себе?

- ✓ Навчатись необхідно (2 відповіді)
- ✓ Атестація, менеджмент (3 відповіді)
- ✓ Рівні розвитку персоналу (3 відповіді)
- ✓ Ситуаційний менеджмент (5 відповідей)
- ✓ Систематизацію знань, обмін досвідом (2 відповіді)
- ✓ Ніколи не думала, що управління персоналом – це наука, буду поглиблювати знання (1 відповідь)

Що, на ваш погляд, було зайвим?

- ✓ Надто повільно працювали в перший день (4 відповіді)
- ✓ Нічого (12 відповідей)

Що б ви покращили?

- ✓ Більш компактно матеріал в перший день (3 відповіді)
- ✓ Швидше темп (1 відповідь)
- ✓ Підбирати людей одного рівня (1 відповідь)
- ✓ Все проведено на високому рівні (11 відповідей)

Які інструменти ви використовуватимете в своїй професійній діяльності?

- ✓ Стимулювання, мотивацію, кадрову логістику (4 відповіді)

- ✓ Ситуаційний менеджмент, матрицю кадрів (2 відповіді)
- ✓ Спочатку обдумаю всю інформацію (1 відповіді)
- ✓ Посадові інструкції, атестацію, тестування, преміювання (3 відповіді)
- ✓ Всі (2 відповіді)
- ✓ Відбір, атестацію, мотивацію (4 відповіді)

Ваші рекомендації, коментарі.

- ✓ Дякую, все добре (9 відповідей)
- ✓ Все чудово. Дякую, з користю провів два дні (3 відповіді)
- ✓ Більше гумору (1 відповідь)
- ✓ Додати список літератури, де висвітлені питання тренінгу (1 відповідь)
- ✓ Хочу продовжувати освіту на тренінгах (8 відповідей)

2.5. Оцінка тренінгу

У тренінгу брали участь 16 осіб, з яких:

- ✓ менеджери з персоналу – 5
- ✓ директори підприємств – 7
- ✓ замісники директорів – 3
- ✓ лінійний менеджер - 1

Які результати було досягнуто:

За результатами вихідних анкет та підсумків тренінгу сподівання виправдались повністю у 7 осіб, більшою частиною виправдались у 5 і частково – у 4 осіб. При цьому 10 учасників оцінили тренінг як корисний, 4 – як в основному корисний, 2 – як частково корисний. Якісний аналіз свідчить, що найбільш емоційну реакцію викликало безпосереднє спілкування та обмін досвідом, виконання практичних завдань (оскільки згадується в основному та інформація, яка була закріплена в ході ситуативних вправ). На рівні усвідомлення було отримано таку реакцію: відомості про атестацію, ситуаційний менеджмент, усвідомлення необхідності навчання,

систематизацію розрізнених знань. Щодо недоліків тренінгу 4 учасники назвали повільну роботу в перший день, а решта нічого не назвали. На рівні застосування 15 осіб виявили готовність застосувати ті чи інші інструменти управління персоналом, і лише один учасник мав бажання спочатку ще раз переосмислити нову інформацію.

Як працювала група:

Учасники з самого початку були дещо насторожені, але вже після обіду першого дня працювали набагато жвавіше та активніше, охоче обмінювалися досвідом. В групі були як досвідчені керівники, так і люди, що недавно обіймають цю посаду, завдяки чому був можливий обмін досвідом, оскільки більш досвідчені, ділячись своїм досвідом, збагачували тренінг, і, в свою чергу, по-новому оцінювали власний досвід. В групі було два проблемні учасники, колишні військові, які вперше потрапили на тренінг. Вони виявились зовсім не готові до такої форми навчання, і спочатку були дуже негативно налаштовані, кидали агресивні репліки, натякаючи на те, що тренінг для них – пуста витрата часу. Але тренери замотивували їх працювати до кінця тренінгу і не оцінювати його передчасно. На другий день вони вже не були незадоволеними і визнали, що тренінг приніс їм певну користь. Отже, можна зробити висновок, що учасники на достатньому рівні засвоїли інформацію, яку оцінили як корисну та виявили готовність застосувати на практиці.

Висновок до розділу 2

Соціально-психологічний тренінг як завершений процес складається з ідентифікації та аналізу потреби в тренінгу, планування тренінгу, його проведення та оцінки. Тренінгові потреба, яку було ідентифіковано, стосувалася недостачі систематичних знань та навичок управління персоналом, зокрема, в сфері мотивації персоналу, виявлення та реалізації потреб працівників у навчанні, делегуванні управлінських функцій, знання новітніх технологій в сфері управління.

Виходячи з такого запиту, планувався тренінг під робочою назвою «Ефективне управління та розвиток персоналу». Учасник, що пройшов навчання на тренінгу, повинен:

- ✓ Систематизувати свої знання в сфері управління персоналом
- ✓ Оцінити значення перспективності людського ресурсу та деякі поняття системи збалансованих показників
- ✓ Засвоїти основні положення кадрової логістики
- ✓ Відпрацювати навички з усіх етапів відбору персоналу, сформулювати стратегії кадрової політики для своєї фірми
- ✓ Закріпити знання основних способів матеріальної та нематеріальної мотивації
- ✓ Оцінити атестацію як ефективний інструмент управління персоналом
- ✓ Познайомитись з ситуаційним менеджментом та делегуванням повноважень

Виходячи з поставлених цілей, було розроблено тренінг, який мав забезпечити належний рівень засвоєння інформації і базувався на принципах активності, доступності, системності, інформаційної насиченості та практичної направленості. При цьому максимальна увага приділялась корисності даного тренінгу для клієнта, практичній направленості, комфортності побутових умов

Вибір ведучих для проведення тренінгу було обумовлено необхідністю комбінації професійних знань з менеджменту та психології управління.

За результатами аналізу вихідних анкет та підсумків тренінгу сподівання виправдались повністю у 7 осіб, більшою частиною виправдались у 5 і частково – у 4 осіб. При цьому 10 учасників оцінили тренінг як корисний, 4 – як в основному корисний, 2 – як частково корисний. Якісний аналіз свідчить, що найбільш емоційну реакцію викликало безпосереднє спілкування та обмін досвідом, виконання практичних завдань (оскільки згадується в основному та інформація, яка була закріплена в ході ситуативних вправ). На рівні усвідомлення було отримано таку реакцію:

відомості про атестацію, ситуаційний менеджмент, усвідомлення необхідності навчання, систематизацію розрізнених знань. Щодо недоліків тренінгу 4 учасники назвали повільну роботу в перший день, а решта нічого не назвали. На рівні застосування 15 осіб виявили готовність застосувати ті чи інші інструменти управління персоналом, і лише один учасник мав бажання спочатку ще раз переосмислити нову інформацію.

В групі були як досвідчені керівники, так і люди, що недавно обіймають цю посаду, завдяки чому був можливий обмін досвідом, оскільки більш досвідчені, ділячись своїм досвідом, збагачували тренінг, і, в свою чергу, по-новому оцінювали власний досвід. В групі було два проблемні учасники, колишні військові, які вперше потрапили на тренінг. Вони виявились зовсім не готові до такої форми навчання, і спочатку були дуже негативно налаштовані, але вже на другий день вони не були незадоволеними і визнали, що тренінг приніс їм певну користь. Отже, можна зробити висновок, що учасники на достатньому рівні засвоїли інформацію, яку оцінили як корисну та виявили готовність застосувати на практиці. Тобто цілі тренінгу було досягнуто в необхідному обсязі.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що соціально-психологічний тренінг є зручним сучасним засобом навчання і розвитку персоналу завдяки особливостям технології передачі знань і практичній направленості.

2. Показано, що особливістю тренінгової роботи як форми інтерактивного навчання, є робота з досвідом учасників і тренерів, їх співпраця і взаємодія. Інтерактивне навчання – це навчання в процесі практики шляхом осмислення (рефлексії) власних дій, завдяки чому люди дізнаються нове про себе та свою поведінку. Під час тренінгового процесу відбувається взаємодія між учасниками, обмін інформацією, аналіз ситуацій, моделювання ситуації та поведінки, пошук шляхів вирішення проблемних ситуацій. Інтерактивні технології дозволяють залучити у процес не тільки когнітивні процеси людини, а також її емоції, особистісні якості, креативність – отже, до процесу включається весь потенціал цілісної особистості.

2. Досліджено, що перспективи використання організаційного тренінгу для навчання та розвитку персоналу полягають у можливості отримання знань, навичок, зміні ставлення та поведінки.

3. Розроблено та проведено тренінг «Ефективне управління та розвиток персоналу» для представників малого та середнього бізнесу, які безпосередньо працюють з людським ресурсом. Після проходження тренінгу учасники отримали низку практичних знань та навичок, які були оцінені ними як корисні для підвищення ефективності роботи.

4. Подальші перспективи роботи ми бачимо в розробці нових ефективних соціально-психологічних тренінгів, які можна було б використовувати для навчання та розвитку персоналу в малому та середньому бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсонова Л., Литвинова Т., Руденко-Кардаш Л., Капітонова Л., Чумало М., Порайко О., Возна К. Книга для тренерів Програми навчання фаховим навичкам. К.: Нора-Принт, 2021. 236 с.
2. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации. СПб.: Питер, 2019. 243 с.
3. Блей Р., Моутон Д. Наукові методи управління. К.: Фоліант, 2020. 346 с.
4. Буренко Н. Ф. Тренінг навичок консультування. К.: Логос, 2021. 256 с.
5. Вейл П. Мистецтво менеджменту. К.: Видавничий дім «Слово», 2018 334 с.
6. Горбунова В. В. Спроба змістового аналізу поняття «добір персоналу». *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 28. С. 172-177. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp_2011_28_23.
7. Дерманова И.Б., Сидоренко Е.В. Психологический практикум. Межличностные отношения: методические рекомендации. СПб.: Речь, 2004. 40 с.
8. Данільченко А.П. Імпровізація у тренінгу. Днепр: Дніпро, 2021. 272 с.
9. Ділтс Р. НЛП: навички ефективного лідерства. Днепр: Дніпро, 2020. 224 с.
10. Ділтс Р. НЛП: навички ефективної презентації. Днепр: Дніпро, 2020. 192 с.
11. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 118-123. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_16.
12. Іванова О.М. Добір та підготовка як складові професійної компетентності персоналу. *Науковий вісник Сіверщини. Серія : Психологія*. 2019. № 1. С. 58-69.
13. Карпенко Є. В. Основи психотренінгу : навч. посібник. Дрогобич : Львівський державний університет внутрішніх справ (ЛьвДУВС), Просвіт, 2015. 78 с. Режим доступу: <https://cutt.ly/fU3vjIV>

14. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 135-141. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2016_1_16.
15. Клиффер К., Келлі Г., Армстронг Р. Тренінг прийняття рішень. К.: Дія, 2021. 262 с.
16. Кларин М. В. Корпоративний тренінг от А до Я. СПб.: Питер, 2019. 224с.
17. Косинська О. А. Підготовка фахівців до реалізації засад етичного менеджменту. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2011. № 1. С. 203-207. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_ped_2011_1_44
18. Лі Д. Практика групового тренінгу. К.: Дія, 2021. 224 с.
19. Лі Д. Тренінг організаційних змін. К.: Дія, 2021. 243 с.
20. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 82-97. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2016_1_10
21. Максимюк Г. М. Коучінг як стиль управління персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 303-308. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_56
22. Макшанов С. И., Хрящева Н. Ю. Психогимнастика в тренінге. СПб.: Питер, 2018. 244 с.
23. Масюк Ю.В., Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 44-48.
24. Ментс М. Эффективный тренинг с помощью ролевых игр. СПб.: Питер, 2021. 251 с.
25. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*.

2019. Вип. 72(2). С. 46-50. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2019_72\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2019_72(2)_11)
26. Мельніченко. С. П. Навички ефективної презентації. К.: Дія, 2019. 296 с.
27. Олексій О. О. Методи формування ефективної управлінської команди. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 31(3). С. 305-309.
28. Павлін Д. О. Розвиток спонтанності як засіб формування команди. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1, Вип. 42. С. 61-67. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appguh_2015_1_42_12
29. Петрова Н. О. Тренінг для переможця. Самоменеджмент епохи Інтернет. К.: Дія, 2021. 216 с.
30. Пшенична О. С. Компетентнісний підхід у межах діяльнiсної підготовки фахівця з менеджменту організацій. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2010. № 2. С. 226-231. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_ped_2010_2_46
31. Саймон Г.А., Смітсбург Д.У. Менеджмент організації. К.: Дія, 2019. 546 с.
32. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 31–41. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_1_5
33. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. М.: Речь, 2015. 234 с.
34. Сидоренко Е.В. Тренинг Влияния и противостояния влиянию. М.: Речь, 2016. 256 с.
35. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. М.: Речь, 2012. 208 с.
36. Сидоренко Е.В. Технологии тренерской работы. Книга для бизнес-тренеров. М.: Издательский дом Универстета «Синергия», 2017. 190 с.
37. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2\(2\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2(2)_38)

38. Сміт Г.К. Тренінг прогнозування поведінки: тренінг сенситивності. К.: Дія, 2021. 128 с.
39. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки.* 2021. Вип. 17. С. 103-116. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2021_17_10
40. Стюарт Д. Оперативний тренінг. К.: Дія, 2021. 354 с.
41. Стюарт Д. Тренінг організаційних змін. К.: Дія, 2021. 287 с.
42. Тараненко В. І. Управління персоналом, корпоративний моніторинг, психодіагностика. К.: Ніка-Центр, 2021. 346 с.
43. Фопель К. Психологические группы: рабочие материалы для ведущего. Практическое пособие. М.: Генезис, 2016. 323 с.
44. Чижов Н.А. Кадрові технології. К.: Логос, 2020. 238 с.
45. Шебанова С.Г. Профілактика та корекція агресивної поведінки студентів засобами тренінгу спілкування: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.07 ; Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2000. 18 с.
46. Яковлєв Р. Форми та системи оплати праці на підприємстві (заохочувальні системи). К.: Либідь, 2018. 140 с.

Додаток І

**КОДЕКС АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВИТИ ХЕРСОНЬСЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Я, Микола Олег Александрович

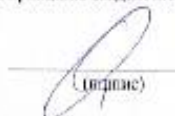
учасником освітнього процесу Херсонського державного університету УСВІДОМЛЮЮ, що академічна доброчесність – це фундаментальна етична цінність усієї академічної спільноти світу.

ЗАЯВЛЯЮ, що у своїй освітній і науковій діяльності **ЗОБОВ'ЯЗУЮСЯ**:

- дотримуватися:
 - вимог законодавства України та внутрішніх нормативних документів університету, зокрема Статуту Університету;
 - принципів та правил академічної доброчесності;
 - публічної толерантності до академічного плагиату;
 - моральних норм та правил етичної поведінки;
 - толерантного ставлення до інших;
 - дотримуватися високого рівня культури спілкування;
- надавати згоду на:
 - безопосередньо перевірку курсових, кваліфікаційних робіт तथा на ознаки наявності академічного плагиату чи допомогою спеціалізованих програмних продуктів;
 - оброблення, збереження й розміщення кваліфікаційних робіт у відкритому доступі в інституційному репозитарії;
 - використання робіт для перевірки на ознаки наявності академічного плагиату в інших роботах виключно з метою виявлення можливих ознак академічного плагиату;
- самостійно виконувати визначені завдання, завдання поточного й підсумкового контролю результатів навчання;
 - надавати достовірну інформацію щодо результатів власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використаних методик досліджень та джерел інформації;
 - не використовувати результати досліджень інших авторів без використання посилань на їхню роботу;
 - своєю діяльністю сприяти збереженню та продовженню традицій університету, формуванню його позитивного іміджу;
 - не чинити правопорушень і не сприяти їхньому скоєнню іншими особами;
 - підтримувати атмосферу довіри, взаємної відповідальності та співпраці в освітньому середовищі;
 - шанувати честь, гідність та особисту недоторканність особи, незалежно на її статі, вік, матеріальний стан, соціальне становище, расову належність, релігійні й політичні переконання;
 - не дискримінувати людей на підставі академічного статусу, а також на національному, расовому, статевому чи іншому належності;
 - відповідально ставитися до своїх обов'язків, чесно та сумісно виконувати необхідні навчальні та науково-дослідницькі завдання;
 - запобігати виникненню у своїй діяльності конфлікту інтересів, зокрема не використовувати службових і родинних зв'язків з метою отримання нечесної переваги в навчальній, науковій і трудовій діяльності;
 - не брати участі в будь-якій діяльності, пов'язаній із обманом, нечесністю, списуванням, фабрикацією;
 - не поширювати неправдиву та компрометуючу інформацію про інших здобувачів вищої освіти, викладачів і співробітників;
 - не отримувати і не пропонувати винагород за несправедливе отримання будь-яких переваг або здійснення впливу на зміну отриманої академічної оцінки;
 - не залучувати й не припиняти агресії та насильства проти інших, сексуальні домагання;
 - не завдавати шкоди матеріальним цінностям, матеріально-технічній базі університету та особистій власності інших студентів та/або працівників;
 - не використовувати без дозволу ректорату (деканату) символіки університету в закладах, не пов'язаних з діяльністю університету;
 - не здійснювати і не заохочувати будь-яких спроб, спрямованих на те, щоб за допомогою нечесних і негідних методів досягти власних корисних цілей;
 - не завдавати загрози власному здоров'ю або безпеці іншим студентам та/або працівникам.

УСВІДОМЛЮЮ, що відповідно до чинного законодавства у разі недотримання Кодексу академічної доброчесності буду нести академічну та/або інші види відповідальності й до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення принципів академічної доброчесності.

01.02.2024
(дата)


(підпис)

Олег Микола
(ім'я, прізвище)

ЕЛЕМЕНТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- Аналіз змісту праці персоналу як вид діяльності, що забезпечує отримання науково-методичної бази управління персоналом, що сприяє створенню системи обґрунтованих вимог робочого місця до працівника
 - Планування та прогнозування потреб у персоналі та визначення джерел задоволення цих потреб
 - Підбір персоналу
 - Адаптація
 - Профорієнтація
 - Планування кар'єри та розвитку
 - Аналіз факторів, що визначають поведінку; причин виникаючих протиріч та суперечок; коригування поведінки; врегулювання конфліктів
 - Мотивація та стимулювання, особливо творчого ставлення до праці, розвитку потенціалу працівників
 - Навчання
 - Розробка системи оцінок результатів діяльності трудових колективів та працівників, які націлюють їх на досягнення кінцевих цілей організації
 - Оцінка результатів та атестація працівників
 - Організація та нормування праці
 - Атестація та раціоналізація робочих місць
 - Охорона праці та забезпечення її безпеки
 - Діяльність, спрямована на забезпечення соціального партнерства та соціального захисту персоналу
 - Розробка документів, що визначають трудові відносини
 - Облік персоналу та звітність перед вищими органами та державними органами працевлаштування та зайнятості
 - Контроль трудової дисципліни
 - Участь у системі внутрішньофірмового аудиту у частині дослідження особистісних якостей та обставин життя працівників, що визначають передумови для здійснення дій на шкоду організації

СПРАВЖНЯ ВАРТІСТЬ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

Витрати через плинність кадрів полягають не тільки у витратах на найм нового працівника, а й у адміністративних витратах, витратах переривання роботи, на навчання, на зміну форм завдань для працюючого персоналу. Але найбільша втрата – зниження продуктивності праці.

Витрати через плинність кадрів:

- двомісячна вакансія (пошук нового працівника);
- місяць, втрачений у зв'язку з інтерв'ю (час менеджера);
- місяць, необхідний на перепідготовку (нова людина);
- два місяці, необхідні новому працівнику, щоб досягти необхідного рівня продуктивності

Отже, загалом – шість місяців, втрачених для виробництва

Якщо плинність кадрів становить 10% на рік в організації із 500 осіб, то 6 місяців, втрачених для виробництва через одну людину, дають для фірми 25 втрачених років:

$500 \text{ службовців} \times 10\% \text{ плинності кадрів на рік} = 50 \text{ человек\год}$

$50 \text{ чоловік\рік} \times 6 \text{ місяців} = 300 \text{ людино-місяців}$

$300 \text{ чоловік-місяців} = 25 \text{ років, втрачених для фірми}$

ЗАПИТАННЯ ДО СПІВБЕСІДИ

1. Розкажіть про себе, будь ласка.
2. Чому вас зацікавила ця робота?
3. Чому ви обрали наше підприємство?
4. Що ви знаєте про нашу фірму?
5. Як би ви описали себе?
6. Які ваші сильні сторони?
7. У чому ваша слабкість?
8. Яка робота вам подобається найбільше?
9. Які ваші здобутки принесли вам найбільше задоволення?
10. Яка ваша найбільша помилка?
11. Чому ви залишили вашу попередню роботу?
12. Як співвідносяться ваш досвід та ця робота?
13. Де ви бачите себе через 5 років?
14. Переконаєте мене, чому на цю роботу я маю прийняти саме вас?
15. Чи дозволять вам обов'язки дружини та матері активно займатися справами нашої фірми?
16. Як ви вирішите проблему турботи про дітей, коли вам потрібно буде працювати, а вони захворіють?
17. Що ви приховали у своєму резюме?
18. Чи часто Ви змінювали роботу, чому?
19. З якої причини Ви не працювали тривалий час чому?
20. Як довго ви плануєте працювати у нашій фірмі?
21. Що ви думаєте про вашого попереднього керівника?
22. У яких фірмах ви шукаєте роботу? Чи проходили співбесіду?
23. Яка користь буде нашій фірмі, якщо ми візьмемо вас?
24. Як ви долаєте стресові ситуації на роботі? Що саме у вас викликає стрес?
25. Чи готові ви працювати вже сьогодні?
26. На яку зарплату ви розраховуєте?
27. Чи отримували ви інші пропозиції щодо роботи?
28. Що ви хотіли б дізнатися ще?
29. Які зміни ви б здійснили при отриманні цієї роботи?
30. Яким, на вашу думку, має бути керівник?
31. Які обов'язки ви мали на попередній роботі?
32. Як зазвичай відбувається ваш робочий день?
33. Як ви визначаєте пріоритетність справ?
34. Що вам подобається у вашій сучасній роботі найбільше, а що менше?
35. Які проблеми вам доводиться вирішувати?
36. У чому вам було цікаво спробувати ваші сили?
37. У чому ви були згодні й у чому не згодні з вашим попереднім керівником?
38. Як оцінили вашу роботу? Чи погоджувалися з оцінкою?
39. Чим приваблива для вас ця робота?
40. Які цілі ви хочете реалізувати у роботі?
41. Що вона може принести вам у професійному та особистісному плані?
42. Як ви вважаєте, які ваші здібності та вміння, ділові якості не виявилися? Ви не змогли їх виявити, чи не було умов для цього?
43. Чи боїтеся ви невдач?
44. Як ви досягаєте успіху?
45. Ваша тактика у ситуації, коли є ризик неуспіху?

46. Якщо, здійснюючи будь-яку діяльність, ви тричі з різних причин зазнавали невдачі, чи будите ви продовжувати спроби? Чому?
47. Чи цінуєте ви дружбу, і чи є у вас друзі?
48. Чи згодні ви з твердженням, що «Справжній друг ніколи не видасть моєї таємниці, і я можу довіряти йому в усьому?» Чому?
49. Як ви відновлюєте сили, коли протягом довгого часу доводиться «тримати удар»?
50. Ваші цілі у житті? Як ви плануєте їх досягти?
51. Перш ніж почати якусь справу, чи потрібний вам час подумати, налаштуватися, зібратися? Скільки часу необхідно вам для цього? Чому? Чи можете ви почати одразу? Чому?
52. Що вас може дратувати? Як часто ви буваєте роздратовані?
53. Що може змусити вас розсердитися?
54. Яке життя вас більше цікавить: а) розмірене і передбачуване; б) що дає необхідне відчуття новизни та ризику?
55. Чи задоволені ви своїм життям у цьому плані?
56. Чи часто ви аналізуєте помилки? Чому?
57. Які цінності ведуть вас життям? Чи є серед них такі, заради яких можна пожертвувати всім?
58. Як ви вважаєте, чи є почуття обов'язку необхідною якістю? Чи відчуваєте себе у боргу перед колективом, суспільством? Чи вважаєте, що кожен відповідає за себе і нікому нічого не винен? Чому?
59. Що легше: а) перенести вимушену пасивність; б) виявляти необхідну активність?
60. Що вам більше подобається: а) вчитися самому; б) вивчати інших?
61. Як ви ставитеся до твердження «керівник завжди правий»?
62. Чи легко ви вибачаетесь?
63. Чи легко ви прощаєте? Чи були у вашому житті «смертельні образи»?
64. Які слабкості ви не приймаєте в інших людях?
65. Як ви змогли б описати себе?
66. Що ви робите, якщо інша людина вас явно не розуміє?
67. Як ви вважаєте: світ повинен пристосовуватися до людини чи людина має пристосовуватися до світу?
68. Чи є тип людей, який викликає у вас особливе роздратування? Якщо так, то який саме?
69. Що для вас означає суперництво? Чи було так, що ваші колеги ставали вам суперниками?
70. З якими людьми вам легше встановити контакт? Які залишаються «міцними горішками»?

ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Ієрархія потреб за Абрахамом Маслоу (1942р.)

За Маслоу мотивація – це внутрішня поведінка, що спонукає індивіда робити будь-які дії. Мотивація полягає у основі стимуляції задоволення потреб.

Ідеї, що визначають людську поведінку, такі:

- *потреби людини нескінченні* – щойно задовольняються одні потреби, відразу виникають інші, і так до смерті.

- *задоволені потреби не впливають на мотивацію* – голодний щось робитиме, якщо йому пообіцяють їжу; однак ситий не буде напружуватися за їжу

- *незадоволені потреби спонукають до дії*

- *потреби людини вибудовуються у певну ієрархію (піраміда):*

Фізіологічні потреби -

найнеобхідніші. У розвиненому суспільстві легко задовольняються, але періодично повторюються. Якщо вони не задоволені, стають домінуючими, і вся увага людини спрямована на їхнє задоволення. Інші потреби її не цікавлять.

Безпека та захищеність

Самозбереження – також основна потреба. Задовольняється після фізіологічних та різними способами: упорядкований спосіб життя, уникнення ризику, економічна безпека.

Соціальні (вторинні) потреби

Після перших двох – це найважливіші мотиватори. Сита людина, перебуваючи в безпеці, гостро відчуває необхідність бути коханою та прийнятою (у колектив). Недостатність цього в організації призводить до неформальних угруповань.

Потреба у повазі.

Важлива вторинна потреба. Два типи:

- Самовизнання – впевненість у собі, почуття незалежності.
- Визнання з боку інших – репутація, статус, повага.

Самореалізація.

Найвища точка в ієрархії потреб. Суто індивідуальне поняття, свідомість досягнення всіх поставлених собі цілей.

Теорія мотивації Маслоу – *динамічна модель*. Розвиваючись, людина змінює ієрархію цінностей, видозмінюються і потреби (краща якість їжі та одягу, більш престижна робота тощо)

Чинники задоволення та незадоволення працею за Федеріком Герцбергом

Відповідно до цієї теорії існує 14 факторів, що впливають на ставлення до роботи: визнання, досягнення, можливості зростання, зарплата, міжособистісні відносини, технічний контроль, політика компанії та адміністрування, умови роботи, зміст роботи, фактори особистого життя, статус та захищеність на роботі.

Протилежністю задоволення роботою є не незадоволення, а відсутність саме задоволеності як такої; а протилежністю невдоволення є відсутність розчарованості у роботі.

Усі фактори поділяються на дві групи:

Мотиватори – безпосередньо відносяться до мотивації та породжують задоволення роботою (покращуючи ставлення працівника до справи):

- досягнення успіху
- визнання та схвалення іншими
- процес роботи
- фактор відповідальності
- можливості творчого та професійного зростання

Гігієнічні фактори – не відносяться безпосередньо до мотивації та запобігають зменшенню почуття моральної відповідальності за виконання роботи та її продуктивність:

- політика фірми та адміністрації
- оплата праці
- умови роботи
- ступінь контролю над роботою
- різні заохочення

Неадекватні гігієнічні чинники можуть бути чинниками негативного ставлення до роботи. При цьому адекватні не впливають на продуктивність праці, тобто мотивація не може бути підвищена з допомогою оплати праці, додаткових благ чи привабливості місця роботи.

ТИПИ РОБОЧОЇ МОТИВАЦІЇ

Мотивація співробітників є одним із найголовніших питань для керівників та менеджерів персоналу. Що спонукає людей до чогось? Які цілі: особисті та професійні вони переслідують? Чим їх можна зацікавити? Окрім матеріальних інтересів, професіоналами завжди рухає ще щось. Це «щось» у кожного своє і, як правило, не знаходиться на поверхні.

На основі свого досвіду ми дозволили собі зробити деякі узагальнення та запропонувати типологію людей, які будують свою кар'єру залежно від особистісних особливостей.

У її основі полягають три характеристики, які зазвичай входять до списку критеріїв оцінки персоналу.

1. Самооцінка: відбиває впевненість людини у своїх професійних та особистих якостях, її самоповагу і адекватність того, що відбувається.

2. Рівень домагань. Високий вказує на те, що людина хоче багато чого досягти у житті, піднятися соціальними або професійними сходами. Щоправда, реальних результатів вона досягне лише в тому випадку, якщо їй є на що сператися. Інакше вона може втратити все. Низький рівень домагань буває у людей, які віддають перевагу «синиці в руках». Як правило, для них важливіше не втратити досягнутого, уникнути невдачі.

3. Локус контролю. Це показник відповідальності людини. Люди із зовнішнім локусом контролю шукають пояснення всього, що відбувається у збігу обставин та вчинках інших людей. Внутрішній локус контролю говорить про відповідальність за свої вчинки та здатність робити висновки з власних помилок, іноді зумовлює надмірне самозвинувачення.

Найчастіше виокремлюють шість типів підходів до побудови кар'єри:

Альпініст (висока самооцінка та рівень домагань, внутрішній локус контролю). Будує свою кар'єру свідомо, з повною внутрішньою віддачею. Як правило, проходить всі щаблі знизу вгору, відпрацьовує своє просування. Робить наступний крок, тільки добре закріпившись. Сповнений рішучості дійти до вершини, і її штурмуватиме, доки не переможе. Він не схильний до різких, необдуманих рішень. Якщо не вставляти папки у колеса, не кине компанію в скрутну хвилину.

Ілюзіоніст (висока самооцінка та рівень домагань, зовнішній локус контролю). Прагне до висот і вірить у свої сили, але схильний більшою мірою використовувати сприятливі обставини. Для нього більш важливіше «здаватися» ніж «бути». Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини та добре вміє їх експлуатувати. Чекає найвищу хвилю, яка б підняла б її нагору. Може маніпулювати оточуючими, не схильний брати на себе значну відповідальність. Без докорів сумління піде до конкурента за вигіднішою пропозицією. Може добре виконувати представницькі функції, якщо це не потребує глибокого аналізу та відповідальних рішень.

Майстер (висока самооцінка, низький рівень домагань, внутрішній локус контролю). Йому цікаво освоювати нові галузі у своїй чи суміжній професії. Відчувши себе впевнено та отримавши результат, може втратити інтерес. Просування соціальними сходами його цікавить мало. Головне - цікаве, насичене життя, відчуття руху вперед, а не вгору. Може приймати несподівані для оточуючих рішення про звільнення або зміну діяльності. Але якщо ви дасте можливість розвиватися, підвищувати свою кваліфікацію, він буде «ваш». Якщо відчуєте, що він охолодів, запропонуйте йому освоювати новий напрямок або поставте йому цікаву проблему. Навіть якщо його навантаження подвоїться, він впорається, а його інтерес до життя знову прокинеться.

Мураха (низька самооцінка та рівень домагань, зовнішній локус контролю). Працює строго по завданням, які мають бути конкретно сформульовані, але не тому, що з низькими здатностями, а через страх зробити помилку. Як виконавець дуже цінний. Якщо хочете його утримати, не вантажте його повноваженнями та прийняттям відповідальних рішень, не пропонуйте йому різких підвищення – може піти, злякавшись. Чіткі інструкції, відсутність свободи вибору та похвала керівництва будуть йому найкращою нагородою. Якщо, все ж таки, ви хочете його просувати, – робіть це поступово і давайте йому «опору» як компетентні заступники або грамотний керівник вищої ланки.

Колекціонер (низька самооцінка, високий рівень вимог, зовнішній локус контролю). Хоче досягти вершин, але надто довго готується розпочати професійну діяльність. Отримує іноді кілька освіт, закінчує багато курсів. Вважає, що знає все, але не наважується приступити до роботи, оскільки це може підірвати його нестійку внутрішню рівновагу та слабку віру у свої сили. Дуже туманно уявляє свій кар'єрний шлях, але чітко знає, що «хотів би стати начальником». Його грошові претензії, як правило, набагато вищі за його реальну вартість. Однак, якщо він утихомирить свої амбіції і почне працювати з невисокої посадової сходинки, поступово може стати добрим співробітником, особливо за наявності грамотного наставника.

Узурпатор (низька самооцінка, високий рівень вимог, внутрішній локус контролю). Сподівається в житті в основному на себе, рухається кар'єрними сходами, підганяється самолюбством, але недовіра до оточуючих та схильність до самогризувань йому дуже заважають. Відчуває себе відповідальним за те, що відбувається на роботі, тому намагається контролювати не тільки свою роботу, але і роботу інших, часто виходячи за межі власних повноважень. Успішно працює у стабільній ситуації. В умовах нестабільності рішення ухвалює хаотично. Невпевненість змушує його примикати до сильних груп, але недовіра не дає використовувати можливості, що відкриваються. Орієнтований на вертикальну кар'єру, авторитарний стиль управління. Вміє приймати відповідальні рішення, але доведенням справи до кінцевого результату мають займатися його підлеглі.

МІНІ-ЛЕКЦІЯ: «З ЧОГО СКЛАДАЄТЬСЯ ОЦІНКА ПРАЦІВНИКА?»

I. Оцінка діяльності:

- виконання посадових обов'язків
- виконання плану робіт (строки, якість)
- досягнення поставлених завдань

II. Оцінка кваліфікації:

«іспит» - в усній чи письмовій формі працівники відповідають на питання за фахом

III. Оцінка особистості:

- тести
- поведінкові вимоги до посади
- взаємовідносини у колективі

Методи оцінки

1. Рейтинговий метод: в його основу закладено систему оцінки в балах за основними критеріями.

2. Порівняльний метод: порівнюється між собою діяльність працівників щодо відповідності стандарту роботи.

3. Метод запису: впродовж періоду протягом якого оцінюється діяльність працівника, ведуться записи, які потім подаються під час атестації.

Оцінка діяльності вміщує оцінку виконання посадових обов'язків, виконання плану робіт (строки, якість), досягнення поставлених завдань. В організації чітко визначені посадові обов'язки (ясно, з чим порівнювати), є план робіт (фіксується виконання завдань), працівники мають чіткі завдання. Атестація проходить швидко та об'єктивно. Слід пам'ятати, що, чим слабкіша організаційна основа оцінки діяльності, тим складніше отримати об'єктивний результат.

Оцінка кваліфікації полягає в «іспиті»: працівники письмово відповідають на питання за спеціальністю. Можлива й усна форма де необхідно лише стандартизувати її.

Оцінка особистості. Організація використовує, наприклад, систему Томаса. Система Томаса дозволяє оцінити основні поведінкові характеристики людини, зіставити їх з поведінковими вимогами до даної посади, оцінити взаємини в колективі. У результаті можна:

- порівняти особистісні вимоги, що пред'являються до посади, з фактичними особистісними особливостями співробітника, який обіймає цю посаду, розробити для співробітника програму навчання та розвитку;
- за наявності стресових або конфліктних ситуацій визначити причини та шляхи усунення конфліктів;
- за наявності істотних претензій до діяльності співробітника оцінити, чи працівник і його керівник розуміють поведінкові вимоги, що пред'являються до цієї посади;
- уникаючи суб'єктивізму, побудувати структуроване атестаційне інтерв'ю.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЗАВДАННЯ

У запропонованих ситуаціях визначте, які дії слід зробити керівнику. Які порушення у мотивуючих впливах ви відзначили?

Група 1

У вас у підпорядкуванні знаходиться менеджер з продажу, який досить добре справляється із завданнями. Ви по кілька разів на день цікавитесь тим, як він виконує ту чи іншу доручену йому справу, здійснюючи таким чином поточний контроль. Через якийсь час ви починаєте помічати, що ваші запитання викликають явне роздратування підлеглого. А останнє завдання, яке пов'язано з оформленням нової пропозиції вашому значному клієнту, виявилось невиконаним (про це ви дізналися від клієнта). На ваше запитання співробітник тільки знизав плечима і повідомив, що ви йому дали це доручення побіжно і потім нічого не запитували.

Група 2

Один із ваших підлеглих – достатньо повільний співробітник. Кожне завдання виконує зі значним запізненням, а в процесі виконання буквально «дістає» вас мільйоном дрібних запитань. Ви намагаєтесь доручати йому цікаві завдання, і, наприклад, надаєте йому «розкручених» клієнтів для продовження роботи; доручаєте йому проведення міні-презентацій нових товарів; залучаєте до процесу оформлення привітань клієнтів тощо. Проте кожне завдання у результаті виявляється зірваним. Коли ви починаєте цікавитись термінами завершення завдання або результатом, він обурюється тим, що ви його підганяєте і він не може виконати роботу якісно.

Група 3

Ваш підлеглий – активний і наполегливий співробітник. Працює в компанії один рік, прагне підвищення, має непогані результати у продажах. Якийсь час тому ви поставили йому завдання активізувати роботу з «відкладеними» клієнтами, тобто тими, з ким з якихось причин не відбулися контакти, або були перервані. Тиждень просидівши, «прочісуючи» базу, він помітно знітився від відсутності результатів. Коли ви висловили йому критичні зауваження з приводу недостатньо ретельної роботи, ваш підлеглий збунтувався і заявив, що працювати з «відмовниками» – завдання для стажистів, а він гідний більшого і цілком кваліфікований для того, щоб виконувати вашу роботу

Група 4

Нещодавно прийнятий на роботу торговий представник показав добрі результати на співбесіді. Має профільну освіту у галузі виробництва вашої продукції, продемонстрував відмінне знання специфіки; має невеликий досвід роботи та продажу. Ви з легким серцем вручили йому клієнтську базу, через тиждень отримали від розгублених клієнтів прохання «позбавити їх від спілкування з цим вискокчою». Вирішивши, що ви самі краще виконуєте цю роботу, усунули співробітника від контактів, доручивши йому технічну роботу.