

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повна назва факультету)

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

(назва освітнього ступеня)

на тему: _____

Виконав(ла): студент(ка) _____ курсу, групи _____
спеціальності _____

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
20__

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС СПІЛКУВАННЯ.....	
СПІЛКУВАННЯ.....	6
1.1. Діловий етикет: принципи спілкування з бізнес партнерами	6
1.2. Особливості вербального та невербального бізнес спілкування	10
1.3. Роль засобів спілкування в культурі спілкування та підвищенні ділового статусу	15
Висновки до розділу I.....	19
РОЗДІЛ II. ЕКСПЕРЕМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1.Характеристика методів дослідження комунікативних, організаторських здібностей відповідно до стилів керівництва.....	22
2.2. Аналіз отриманих результатів щодо методів дослідження	23
Висновки до розділу II.....	31
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА КОРЕКЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКІВ	
3.1. Аналіз корекційної програми в напрямку розвитку комунікативних здібностей керівників	33
3.2. Порівняльний аналіз комунікативних, організаторських здібностей керівників та стилів керівництва.....	37
Висновки до розділу III	48
РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
4.1. Система управління охороною праці на підприємстві	50
4.2. Безпека бізнес процесів в надзвичайних ситуаціях.....	55
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку економіки та суспільства потребують підготовки висококваліфікованих спеціалістів різних галузей, особливої уваги при цьому необхідно приділити підготовці ефективних управлінців різного рівня та напрямків керівництва підприємствами. Ефективність управлінської діяльності має велике значення в науковому та практичному аспектах. Важливою для науковців є визначення психологічних якостей керівників, які впливають на ефективність виконання їх основних функцій. Науковці активно вивчають такі напрями, як: психологічні особливості керівників працівників на виробництві (В. Бойко, А. Журавльов, В. Ковальов, А. Свенціцький та ін.), психологічні аспекти взаємодії керівника та працівників (М. Бахарев, Ю. Ємельянов, Р. Кричевський та ін.), визначення основних ознак ефективної управлінської діяльності (А. Журавльов, Є. Чугунова, В. Врум, П. Естон та ін.). Було визначено, що одним з найвагоміших чинників, які визначають ефективність управлінської діяльності є комунікативні здібності керівників. Проблему впливу комунікативних властивостей на ефективність управлінської діяльності досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених (О. Смірнова, Л. Фомічова, І. Божович, Г. Костюк, С. Максименко, С. Shannon, W. Weaver, W. Schramm, D. Berlo, D. Barnlund, В. Luskin, R. Craig, R. Lanham, K. Miller, S. Littlejohn, K. Foss та ін.). Отже, проблема розвитку комунікативних здібностей керівників та здатності менеджерів різних рівнів управління то налагодження ефективного бізнес спілкування є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Мета дослідження – визначити вплив комунікативних якостей керівників на ефективність управлінської діяльності та надати практичні рекомендації щодо їх покращення.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи ефективного бізнес спілкування.
2. Провести емпіричне дослідження ефективного бізнес спілкування.

3. Розробити корекційну програму щодо підвищення рівня ефективності спілкування керівників.

Об'єкт дослідження - комунікативні якості керівників.

Предмет дослідження – особливості впливу комунікативних здібностей керівників українських підприємств на ефективність їх управлінської діяльності.

Методи дослідження. Теоретичні методи: аналіз та систематизація теоретичних даних з досліджуваної теми, узагальнення і порівняння, формування висновків. Емпіричні методи: Методика «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявського і Б. Федоришина); Методика «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Є. Ільїн); Методика експертної оцінки невербальної комунікації (О. Кузнєцова). Діагностичні методи: спостереження, порівняння, тестування.

Експериментальна база склала вибірка з 30 керівників українських підприємств, віком від 30 до 40 років, з них 16 осіб – чоловіки та 14 осіб жінки. Підприємства зареєстровані в місті Вінниця.

Теоретична та методологічна основа дослідження. В основу дослідження покладено теоретико-методологічні розробки та практичні рекомендації щодо розвитку та аналізу ефективної комунікації. Даний підхід започаткований з часів грецької філософії (Сократ, Платон, Аристотель). Науковці у всі часи активно вивчають напрями щодо психологічних особливостей керівників (В. Бойко, А. Журавльов, В. Ковальов, А. Свенціцький та ін.). Психологічними аспектами у взаємодії керівника та працівників вивчали такі вчені як М. Бахарєв, Ю. Ємельянов, Р. Кричевський. У визначенні основних показників ефективної управлінської діяльності (А. Журавльов, Є. Чугунова, В. Врум, П. Єстон та ін.). Комунікативні здібності керівників було визначено як один вагомих чинників, які визначають ефективність всієї управлінської діяльності, тому методологічна основа дослідження складається з методики «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявського і Б. Федоришина); методики «Діагностика схильності до певного

стилю керівництва» (Є. Ільїн) та методики експертної оцінки невербальної комунікації (О. Кузнєцова).

Наукова новизна. Розроблено науково-методичний підхід, структура якого складається з інструментів, які необхідні для успішного управління керівниками підприємств, до яких відносять комунікативні, організаторські здібності, вербальні та невербальні навички у спілкуванні з партнерами, підлеглими, а також з усвідомленням власних можливостей та оточення, що впливають на отримання позитивних результатів в бізнес процесах та зростанні прибутку підприємств.

Теоретична значущість авторської розробки програми соціально-психологічного тренінга вказує на особливий підхід в керівництві, який впливає на визначення прогалів в комунікації, організаторських здібностях керівників, щодо ефективної управлінської діяльності, які впливають на розв'язання проблем як особистого характеру керівників так і на рівні українських підприємств в сучасних умовах.

Практичне значення. Результати дослідження виявилися успішними після проведення соціально-психологічного тренінга і окреслюються в підпунктах «Аналіз корекційної програми в напрямку розвитку комунікативних здібностей керівників» та «Порівняльний аналіз комунікативних здібностей керівників».

Апробація результатів дослідження були висвітлені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації», що відбувалася 23-24 листопада 2022 року в м. Тернопіль, на якій опубліковані тези на тему: «Розвиток комунікативних здібностей керівників».

Структура дослідження та обсяги роботи: Робота складена з чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що має 52 найменування та 4 додатків, викладена на 65 сторінках друкованого тексту, вміщує 12 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС СПІЛКУВАННЯ

1.1. Діловий етикет: принципи спілкування з бізнес партнерами

Етикет – це важлива мова порозуміння, яка дає перспективу, кожній особистості тримати самостійність, досягати взаємної згоди й поваги, а в результаті отримувати сформований дух людської культури, де в нормальних умовах розвивається особистість.

Розвинений бізнес має відмінності, які полегшують жорсткі правила поведінки м'якими механізмами, що не надають право стати злочинцем на ниві конкуренції, він допомагає впевнено йти до загальної мети та одержувати взаємну вигоду, знайти вихід зі складних проблемних обставин, й звертаючи увагу на збереження честі компанії та поважливого ставлення. Бізнес зобов'язує мати неписані правила, закони гри, як впевненість поглядів, так і чітких думок в поведженні, а це є шляхетність, достовірність, взаємна дружба, які можна назвати культурою побудови стосунків в бізнесі [3, с. 465].

Етика бізнесу є різновидом професійної етики й вона визначає як застосовуються етичні принципи в ділових ситуаціях.

Винятковість комунікації в бізнесі зумовлене спілкуванням в залежності від конкретного виду діяльності, які зв'язані з виробництвом різних продуктів або бізнес враження. Водночас опоненти бізнес комунікації виступають в різних статусах, що визначають чіткі правила та стандарти поведінки ділових людей. Рисою, яка відрізняє бізнес комунікації є те, що вони мають ясне значення, можуть самостійно побачити ціль, та досягають різноманітними способами до вирішення поставленої задачі. В ситуації підприємницьких відносин – це насамперед одержання оплати за старання [14, с. 260].

Етику бізнес комунікацій дозволено визначати як загальні правила поведінки, що регулюють манери й поступки людей в їх бізнес процесах.

Вживання приписів та тверджень етичної поведінки в бізнесі впливає на:

- налаштування відносин між економічними індивідами ринку, щодо довершення між ними зобов'язань по договору та додержання умов: дотримання угод, могли відшкодувати втрат партнерів, якщо заподіяна шкода, протидію порушенням бізнес практики та незалежної конкуренції, дотримання норм та правил, які стосуються рекламної політики, застосування товарних знаків та ін.);
- регулювання відносин бізнесу зі споживачами, спрямоване на чесне ставлення до споживачів товарів чи послуг (сумлінність та правдивість характеру реклами, з урахуванням вимог набувачів щодо якості, асортименту, його кількості, новизни, дотримання стандартів, характеристик технічної сторони товарів, звичайно вимог сертифікації щодо продукції);
- бізнес відносини з суспільством, які бачать на перед рішення та дії підприємців, адже вони спрямовані на покращення рівня життя працюючих робітників в організаціях, компаніях, об'єднаннях;
- цивілізація ефективності бізнес взаєморозуміння, ґрунтується на довірливих стосунках, де існує порядність, вміння тримати слово, не піддаватися маніпуляціям, ненадійності, не користуватися довірою інших партнерів й також в усвідомленому забезпеченні підприємця етично ставитися до своїх співробітників [40, с. 150].

Якщо дотримуються усі учасники правил та звичаїв ділової етики – це дає можливість всім партнерам без винятку отримувати свою вигоду й успішно приходити до позитивних результатів.

В етиці бізнес стосунків існує певний протокол ,тобто правила, звичаї , норми поведінки, який складає сукупність, всіх дозволів аби могли підпорядковувати дії кожного партнера, на різних напрямках та заходах, які мають офіційний характер, а також неофіційний й стосовно дрес-коду також.

Існує діловий протокол, який має певні правила, які регламентують систему правил зустрічей та як проводити делегації, бесіди та переговори, якої має бути формувати заходи, щодо дрес-коду, ведення бізнес переписки, як

підписувати договори, проводити перемовини.

В бізнес процесах протокол чіткої поведінки створює приємну атмосферу, яка допомагає ефективно проводити переговори, офіційні прийоми. Такі дружні обставини допомагають всім учасникам доходити до поставлених цілей, вирішувати поставлені задачі та отримувати задоволення від процесу спілкування.

Існує думка в діловому світі, що порядність, взаємоповага, тактовність, гарне виховання є основними етичними правилами, які допомагають чесному та результативному веденню бізнесу. [39, с. 151].

Ділове спілкування як культура передбачає загальні правила, які доречні в більшості ситуаціях: щире зацікавлення опонентом; посмішка; уважне слухання; заохочення опонента розповідати про себе; спілкування з опонентом про те, що йому цікаво. В культурі спілкування не має правил, які обмежують першість потиснути руку, привітатися, зайти в приміщення чи ліфт. До неї відносять усну розмову, листування в електронному форматі й телефонні дзвінки.

Дотримання правил ділового (бізнес) протоколу надає можливість піддержувати порядність та репутацію компанії, а також створює сприятливий психологічний клімат на різних стадіях взаємовідносин, які впливають на успіх у вирішенні справ й заложення індивідуальних фундаментів для взаємовигідних бізнес стосунків з поглядом на майбутнє.

Щоб розв'язати проблеми, які виникають в бізнес стосунках, спеціалісти давно створили кодекси з етичного поведіння. В якому є всі загальні правила та норми поведінки, які зобов'язані виконувати учасники тої чи іншої групи організацій. За допомогою кодексу про етичну поведінку прописані чіткі моделі поведіння, а також стандартні стосунки та відносини, які будуть об'єднувати до результату. Кожен кодекс розповідає, як діяти фахівцю в складних та непередбачуваних обставинах, які можуть відноситися тільки до одного напрямку, вони зможуть підвищити статус компанії в суспільстві та що не менш важливо - згенерують довіру.

Бізнес-комунікації в перекладі з англійської мови означає business – діло або справа, з латинської communicatio – зв'язок – тобто комунікації між особистостями та групами, а специфіка та їхня структура, функціонал об'єднані сферою бізнес відносин, де вони використовують .

На практиці в бізнесі, вміння комунікувати завжди є та буде важливим аспектом. Потрібно знати насамперед основи ділового спілкування, адже вони дають можливість результативно взаємодіяти з партнерами по бізнесу, реалізує комфортне психологічне спілкування та різноманітні стратегії й тактики, орієнтовані на досягнення компромісу постановляти чіткі обґрунтовані наміри в процесі переговорів, що в свою чергу знижує загрози господарській практиці [41, с. 206].

Процеси в контактуваннях, найпаче бізнес взаємозв'язки, здійснюють з чітким досягненням мети та задумами, тому партнери в спілкуванні намагаються надати не просто показники, а вже, особисту думку, підготовлену інформацію, яка легко чи інтуїтивно оброблену, об'єднану, сформовану так, аби одержати очікуваний результат, поведінку, реакцію.

Інформація, яка зарання придатна до використання та сприйняття , відгуків знаючи яких, призначається як, для вузького кола спеціалістів, для широких мас населення або для конкретної особистості. Інформація має можливість відобразитися у відомостях спільного та прихованого характеру, а також буває сучасною й не здатною до використання, корисною й нікчемною, привабливою й непривабливою, дохідливою й недохідливою, необхідною й частково корисною, справедливою або ні. Оцінювання якості інформації та інформації, яку дає інформатор, може не співпадати з думкою іншого суб'єкта й тому, має існувати навик «домовитися». [23, с. 221-229].

Важливими завданнями бізнес комунікації є:

- плідне та довготривале партнерство;
- велике бажання наближення до мети;
- покращення відносин між партнерами;
- утворення позитивної репутації та стилю компанії;

- сприяння до створення соціально-економічного середовища для ведення бізнесу;
- знаходження, аналіз, виявлення не обмежень, напрямлень;
- покращення комунікацій між співробітниками в компанії [31, с. 79]

1.2. Особливості вербального та невербального бізнес спілкування

Усім відомо, що бізнес контактування є важким і багатостороннім перебігом, котрий має упереджені та неупереджені сторони, які мають характеристику вербальних й невербальних методів розмови. Від звичайної комунікації, бізнес контактування відрізняється, насамперед, чіткою обумовленістю та стриманістю, через те, що має напромак вирішувати завдання, які поставлені. Ця стриманість диктується за рахунок бізнес етики, риторики, чітких стандартів корпоративної, організаційної культури і тощо.

Вчені вважають, що у процесі міжособистісного спілкування невербальна комунікація здатна передавати приблизно 65 % інформації. Передача інформації за рахунок змін положення, рухів верхньої частини тіла доповідача складає - 56 % інформації, які має голосові здібності – 37 %, а усього 7 % його словниковий запас. Це пояснюють тим, що жести верхньої частини тіла трапляються в не усвідомленому порядку, й тому сильніше впливають, адже відтворюють емоції усіх проявів. До невербального спілкування відносять такі науки як: кінесику – наука, яка знає все про зміни положення рук; проксемику – це наука, яка вивчає двосторонній процес в просторі; окулесіку – це наука, яка вивчає зміни положень очей. Мова, умовно кажучи, є системою, яка може позначити знаки та властивості між знаками, тобто свідоме. А система невербальної комунікації знаків знаходяться в несвідомому, на яке часто не звертається увага. Таким чином часто невербальне розходиться з вербальним обміном слів та входить суперечку, де в головних ролях слова та рухи. Вербальний обмін різними словами в діловому дискурсі ґрунтується на засадах, які переконують, а культура мови спрямовує до цілей. Тому сміливо можна стверджувати, вміння

дискутувати, являється якісним показником професійних здібностей в бізнес дискусія [22, с. 247].

Зауважимо, що комунікації, які не мають ефективності є однією з основних сфер ділових відносин, де виникають проблеми. Чітке ведення ділового обміну інформацією, являється предметом доказування складним. Адже коли присутня неправильність спілкування, то це веде до величезної прірви між професійної підготовкою фахівця та зазвичай являється недешевим показником, за який доводиться платити. Тому в сучасному світі є нормальним підвищувати кваліфікацію у вміннях спілкуватися в бізнес світі, адже це організовує ефективно відносини в будь-якій діяльності.

Великий шматок бізнес комунікацій є публічний виступ перед слухачами. Дуже важливим елементом, який впливає на яскравість, правдивість, чіткість передачі інформації, в залежності від письма, являється невербальне, тому, що таким чином підсилюючи ефект прямого повідомлення. В публічному виступі існує вплив на слухачів, завдяки використанню інтонацій в словах, реченнях, мімічних та пантомімічних проявах на обличчі, а посилює даний ефект зовнішній вигляд та приємний способом тримати себе в руках.

Для того аби досягти максимального впливу на слухача, потрібно користуватися імпровізацією. Та на жаль, талантом, який існує від народження володіє менша кількість людей, ось чому необхідно навчатися та тренувати свій виступ, записувати на відео та переглядаючи аналізувати й змінювати його на краще. Користуватися знаннями вміло висловлювати власну думку, використовувати логічне мислення, керувати своїми жестами, та манерами в етиці ділового спілкування [20, с.108].

Будь який публічний виступ вимагає підготовки аргументів відомих вчених, бізнесменів зі світовою визнанням, можливо подати точні цифри, додати яскравість у вигляді креативного підходу, чіткі формулювання проблеми чи задачі, декілька варіантів їх вирішення, підготувати відповіді на обґрунтування питань з залу

Людська зосередженість має свою тривалість, яку потрібно враховувати

при виступі, вона складає приблизно до 20 хвилин і вже через цей час, спікер має використовувати прийоми, які мають привертати увагу слухачів. Красномовство, подача матеріалу у вигляді візуалізації, переведення уваги з одного об'єкта на інший та трішки жартів – це все допоможе керувати слухачами звертаючи їхню увагу на важливі аспекти та бути зацікавленими у виступі.

Першим етапом у виступі є вступ, він являється головою всієї промови і являється провідником в тему. В ньому обов'язково мають бути назва, чітко сформована задача та доказові аргументи. Можливий контраст між суперечностями, що дозволить загострити увагу слухача. Більшість відомих виступаючих користуються розповіддю зі свого особистого життя, яка трапилася нещодавно і є цікавим фактом або думкою. Важливо розуміти, виступ ні в якому випадку не можна, адже це покаже некомпетентність спікера.

Другою частиною, являється основна. Вона вимагає чітко побудованих словесних зворотів, наприклад серії питань до слухачів, різних метафор, тез, які мають протилежності.

Потрібно намагатися добре впорядкувати виступ, написати так званий «скелет виступу», тобто написати схему, яка має наступний вигляд: основна думка доповіді, яка сформована з усієї чіткістю, а головне стисло. Дана думка говорить на початку виступу, а ще раз вже після його закінчення. Існує в психології «Чарівне число Міллера», яке відповідає за певну кількість тез та висновків, якою має бути структура всіх елементів, які використовуються в мові. Через те, що короткочасна пам'ять в людини працює таким чином, що їй доводиться декілька секунд пригадувати подію, яку намагається згадати. А також вона має маленький об'єм. Джордж Міллер – це науковиць, який проводив дослідження, які показують, скільки інформації поміщається у відділі короткочасної пам'яті. Він встановив, що це десь 7 ± 2 об'єкта. В сучасності оцінка об'ємності короткочасної пам'яті є інакшою і нижчою чим вияви Міллер, й становить 4-5 об'єкта.). Тобто, вертаючись до виступу, можна зрозуміти, що мозкова діяльність слухача аби зрозуміти та запам'ятати

максимум від 5 до 9 нових інформаційних одиниць. Ось чому спікеру в своєму виступі потрібно використовувати всього лише приблизно – 5 таких одиниць [21, с. 28].

Візуальний супровід в публічному виступі посилює мету до досягнення кращого результату.

Важливо пам'ятати в той момент, коли ділиться інформації, яку спікер хоче донести слухачеві, що потрібно враховувати фокус уваги на презентації в слухача, котрий зосереджується на вступі доповіді та в заключній її частині. В візуальній презентації не має неважливих частин, тому найважливіше фокусується на початку та в кінці. Також врахувати, що блоки, де знаходяться вступ та висновки, не мають бути великими, приблизно від загального часу вони мають від 10 % до 30 %. [26, с. 653-657].

Інформація у вигляді слайдів, послідовність слайдів має доповнюватися усним виступом спікера (виступаючого). Таким чином слухач заповнює прогалини інформації в випадку, якщо десь вона була відсутня на слайді або в момент, коли слухач прослухав спікера.

Спілкування є нелегким, багатогранним процесом, в якому для обміну один з одним інформацією, користуються не тільки словами, а й різними засобами, такими як постава тіла, жестикуляція, міміка, інтонація в голосі та навіть погляд. На просторове розташування партнерів впливають, їх манери у виборі одягу, належать всі дані засоби передачі інформації до невербальної комунікації [29, с. 157-164].

Послідовність взаємообміну інформацією передавання повідомлень не словами, а іншими способами комунікації, називають невербальною комунікацією. Говорячи про психологію, то в ній існує чотири форми спілкування, де не використовуються слова: кінесика, паралінгвістика, проксемика, окулесика - візуальне спілкування. Дані форми спілкування використовують кожен свою систему знаків для покращення спілкування. Існує ще одна наука, як семіотика предметом якої є саме невербальна комунікація та безсловесна поведінка у взаємодії між . [31, с. 79].

Вченим Г. Крейдліном було виділено наступні її напрямки:

- Паралінгвістика – це наука, яка відповідає за звукові коди невербальної комунікації.
- Окулесика – як наука, знає про рухи очей та візуальну поведінку людини у процесі спілкування.
- Аускультация- вивчає як сприймаються на слух звуки та аудіальна поведінка особистостей в процесі комунікації.
- Гаптика, або такесика - вивчає мову торкань і тактильної комунікації.
- Кінесика є наукою знаючою про жести й жестові рухи, жестові процеси та жестові системи людини.
- Гастика - наука про знакову в комунікативних функціях смаків у їжі та напоїв, щодо вподобань страв, звичок в різних культурах, а також мистецтво в їжі та варіантів частувань.
- Ольфакція – науку, яка знається на мові запахів, значення, передані за допомогою запахів, і дію запахів в процесі спілкування.
- Проксеміка – теж наука про простір комунікації, його структуру та функції.
- Хронеміка – наука, яка вивчає кількість часу в комунікаційному процесі, структуру знаків, культурні функції та знакові системи.
- Системологія - наука про системність, організацію та самоорганізованість, а також функції, їх значення вираження об'єктами процес комунікативного спілкування [22, с. 247].

Засоби невербального спілкування поділяють на:

- паралінгвістичні – це засоби, які пов'язані з промовою: акустика, звуки. До них відносять: інтонацію, силу голосу, тембр, тональність, швидкість ритму, висота звучання, паузи в мовленні; Це структура вокалу, тобто якість голосу, діапазон, тональність, все це в сукупності називають просодикою.
- екстралінгвістичні – засоби, які пов'язані з психофізіологічними станам, до яких належить: кашель, сміх, плач, позіхання, скрегіт зубів, зітхання.
- тактильно-кінестетичні це засоби, які фізично впливають, провести

сліпого за руку, танець парі, де партнери тримаються один одного. такесика – потискання руки, торкнутися плеча);

- ольфакторні – це засоби, які подають сигнали в запахах, приємних чи неприємних в оточуючому середовищі, а також природні або штучні аромати людини.

- кінетичні – це засоби у вигляді поглядів, пози тіла, рухи, частин тіла [14, с. 260].

Переважна кількість невербальних проявів та засобів спілкування особистості походять від народження, що в свою чергу дозволяє певним чином взаємодіяти з оточенням, досягаючи взаємного розуміння на таких рівнях як емоційний та поведінковий.

У невербальних та вербальних засобах комунікації існує певне розподілення призначень. Наприклад, вербальний канал передає очищену інформацію, а невербальний канал – відчуття до партнера зі спілкування та відношення до нього. Комунікація невербальними каналами потрібна аби:

- налаштувати хід спілкування, щоб контакт між партнерами створювався на психологічному рівні;
- розширювалися значення, які поширюються словами, керувати напрямком усвідомленого словесного тексту;
- виражати свої емоції та могли відобразити розуміння обставин.

Невербальні засоби спілкування, на відміну від слів, усвідомлюються тим, хто говорить, й тим, хто слухає, але не повністю. Не існує жодної людини, яка може контролювати повною мірою свої особисті невербальні дії, а це багаторазово призводить до часткового нерозуміння між комунікантами, особливо прослідковується належать дорізних культур [21, с. 28].

Комунікатор – це той, хто спрямовує інформацію, а приймає реципієнт, які в діловому спілкуванні завжди змінюють свої місцями. Завдяки такому навику мають однакове розуміння значень й змісту слів. Ефективність ділового спілкування - це обмін думками та пошук спільних рішень.

1.3. Роль засобів спілкування в культурі спілкування та підвищенні ділового статусу

Культура спілкування має свої етикетні правила, якими варто користуватися для підвищення свого особистого статусу або компанії:

Виявляти щирю заінтересованість до опонента в розмові. Існує важливе правило аби стати вартісним співбесідником та партнером - це якщо цікавитись тим, що хвилює та цікавить інших, тобто тих людей, які необхідні. Римський поет, який жив стародавні часи Публій говорив: „Ми зацікавлені в інших тільки тоді, коли вони зацікавлені нами”. Важливо, що розмову бажано проводити на тему, яка цікавить іншого, наголошуючи на найбільшу його цінність. Мати на увазі, що перед запланованою зустріччю, потрібно дізнаватися про партнера абсолютно про все, це особисте життя, його улюблені заняття, як проводить свій вільний час, вподобання в їжі тощо.

Демонструвати привітність та посміхатись у ситуаціях, коли це є відповідним . Коли людина посміхається завжди хочеться посміхнутися у відповідь.

Використовувати ім'я співрозмовника якомога частіше, але не переборщити. Адже кожному подобається, що його ім'я пам'ятають, а це говорить про повагу.

Користуватися навиком активного слухання, для того аби могли підтримувати розмову якісно, розуміти, що не можна перебивати та бути в міру терплячим. Необхідно показувати інтерес усіма способами, ставити запитання, що заохочують співбесідника до розмови, спрямовувати розмову в сторону, яка говорить про спільні інтереси, а також сприяє досягненню win-win згоди [20, с. 108].

Варто уникати ситуацій в яких прослідковується конфлікт. Кожен бажає відстояти свою думку, відвоювати позицію, схемувати звичайно життєвих цінностей, про це варто не забувати. Адже для того аби вирішувалися справи

або зберігалися добрі стосунки необхідно навчитися контролювати категоричність та не використовувати судження.

Не треба намагатися досягти обов'язкової перемоги в суперечці аби силою слова відстояти власну думку. Адже є варіант того, що ваша перемога в дискусії повернеться негативом та образою партнера, й вирішення справ підлягатиме сумнівам. Ось тому найлегшим способом вирішення суперечки буде уникнення дискусії.

Необхідно дбати про охайний зовнішній вигляд. Так, як чистота та охайність є в край необхідними етикетними правилами, тому недбалість у вбранні, зачісці будуть трактуватися як зневага до оточення. Відмінна екстравагантність звертає увагу більшості та оцінюється як заклик іншим.

Вище описані правила відносяться до офіційного аспекту у спілкуванні, яка ґрунтується на взаємній повазі один до одного. Вони можуть диференціюватися в залежності до конкретних ситуацій чи умов, або культурного рівня комунікантів. Стосовно змісту, усі дані прохання повинні відповідати принципу людяності й поваги.[46, с. 40].

Діловий етикет має свої вимоги й однією з них являється бездоганна зовнішність, що вбезпечує досить по діловому привабливе сприймання бізнес людини, що виявом поваги до оточення. Вміння одягатися акцентує стиль поведінки, особливості індивідуального характеру, а також внутрішній зміст даної особи. Людину в соціальному житті завжди сприймають за зовнішніми ознаками. Навіть дослідження в соціології говорять, що всього лише у 13 % не звертають уваги на одяг особистості, 87 % - дивляться на зовнішність, а це дає необхідність краще ставитися до утворення іміджу саме зовнішнього. Життєвий досвід підтверджує, що оточення більш поблажливо ставиться до дбайливо одягнених та людей, які стежать за собою. Мода сьогодення занадто вільна й відкрита, а це забезпечує незалежність у виборі. Та на щастя в бізнес світі існують певні вимоги щодо стилів одягу. Вбрання бізнес особистості може бути усіляким, але функціональним, суворим та стриманим щодо кольорів та відтінків. Вбрання ділової особи не має відволікати партнерів від роботи та

розмов щодо бізнесу. Необхідно звернути увагу на недоліки фігури, аби максимально створити діловий образ. Бізнес етикет має відношення також до культури мови, що вважається провідним у спілкування. Розбірлива дикція, , приємний тембр голосу та вимова, гармонійна швидкість слів підкреслюють розумність та професійну підготовку бізнес особи. Важливими є також великий словниковий запас та кришталева прозорість мови, без використання систематичних повторень однакових слів, а особливо нецензурного лексикону. Звертати увагу на ситуації, професійність та рівень аудиторії, адже від цього залежить відповідність мови. Словниковий запас варто постійно поповнювати влучними фразами, збагачувати афоризмами, використовувати порівняння, дивувати прислів'ями. Бізнес розмова має виділятися точністю, лаконічністю та чіткістю вислову думки. В бізнес мовленні величезного призначення набувають невербальні засоби, тобто рухи та мовлення без слів. Вчені впевнені та вважають, те як виглядає обличчя, жестикуляція, постава тіла, створюють образ вагомішу роль, чим слова. Потрібно не нашкодити ні словами, ні вербальними жестами, тому все має бути в гармонії. Якщо не має усвідомлення, які стоються реакцій тіла, то таким чином важко грати чужу роль та фальсифікувати постійно свою поведінку. Розуміючи важливість невербального спілкування схиляє до відвертого діалогу та відкритості в словах. Ділова особистість має вважати на це та постійно поліпшувати себе в навиках невербальної комунікації. Так як за показаннями спеціалістів близько засвоюється всього лише 7 % – зміст слів [46, с. 40].

Невербальна культура ділового спілкування містить такі компоненти:

- дистанція – вона буває близькою, тобто інтимною, особистою, та далекою – це офіційною та соціальною;
- рукостискання, яке використовують під час зустрічі співрозмовника або прощання з ним, чи досягнення домовленості. Розрізняють байдуже, зацікавлене мляве, привітне, неохоче;
- погляд має відображати настрій: веселий, уважний, прискіпливий, сумний, здивований, колючий, глибокий, тощо.

Затримувати погляд більше 6–7 секунд на співбесідникові вимагає етика ділового спілкування. Важливо пам'ятати розглядати непристойно довго іншого, змірювати поглядом, сигналізує про невихованість, а особливо демонструвати зневажливість. Погляд ділової людини спрямовується в трикутник, фундаментом якого є лінія на якій знаходяться очі, а його вершина приблизна точка, яка знаходиться на лобі та ніколи не знижується нижче очей опонента. Досить важливо спостерігати за рефlekсами зіниць, адже вони відображають рівень бажання продовжувати розмову, силу подиву або захвату, або навпаки коли відсутній інтерес, небажання. Дуже не професійно розглядати детально співрозмовника й змушувати відчувати незручність.

В усі віки посмішка завжди знімала напругу між людьми й в діловому світі таке правило також діє та інколи може трактуватися не вірно, тому важливо прослідковувати її прояв. Посміхатися варто всією частиною тіла як голова, тобто губами й очима. Коли зустрічається сумне не веселе обличчя – це показує непрофесіоналізм даної особи або її неуспішність, чи взагалі невихованість.

Міміка – це про радість, страх, подив, страждання, відразу, гнів, тобто про обличчя, його рухи, вираз, м'язи, які показують як змінюється настрій. Базується міміка на різноманітності станів обличчя, на великій кількості чітких рухів м'язів. Вчені описують, що можна зробити 20 тисяч мімічних рухів аби виразити свої почуття до співрозмовника, оцінити та показати ставлення [31, с. 79].

Не керовані рухи рук особистості, в будь якій ситуації скажуть співрозмовнику, що опонент невпевнений в тому що говорить або обманує, а якщо додати ще нервовість, неспокійну вимову, постійне обурення, то це діє негативно. До впевненості та рішучості теж відноситься. Жести поділяються на зображальні, ритмічні, вказівні, емоційні, символічні. Насправді жести рук не помиляються у відображенні стану і настрою опонентів. Нетерпимим являється надмірна жестикуляція, що повинна завжди бути корисною та дотепною. Неочікувані жести, які можуть спостерігатися в іншого, їм варто довіряти,

більше ніж словам.

Звичне положення тіла, до якого людина звикла, відображатиме внутрішній світ, а також готовність сприймати, та йти на контакт. Струнке положення тіла, піднесена голова, розправлені гарно плечі підтримують внутрішній енергетичний стержень та налаштовують йти до успіху. Позування своїм тілом варто усвідомлювати й контролювати, це можна натренувати. Імідж особистості та компанії в цілому має значення та підштовхує бізнесменів досягати гармонії в словах та рухах тіла.

Важливим аспектом в підвищенні ділового статусу є навик техніки живого контакту, де мова має бути красива та правильна, без слів “паразитів”. Для того, щоб мова була красивою потрібно акцентувати важливі слова, змінювати тон голосу, змінювати темп мови, робити паузи після та до значущих думок.

Варто додати й використовувати комунікаційні ефекти: візуальний імідж, ефект перших, переконливі, обґрунтовані та логічні, ефектні інтонації та паузи, грамотні побудовані пропозицій [30, с. 14-15].

Висновки до розділу I

Етика ділових стосунках є невід’ємною складовою бізнес-етики, яка нині формується в українському середовищі. Культура бізнесу ґрунтується на загальноприйнятих нормах в культурі бізнес людей, що являється високою значущістю свою репутацію як добросовісного бізнесмена. Навіть на думку вчених, сучасна ділова етика, має базуватися на положенні, де пріоритетом вирішення проблемних питань, які виникають в сучасності є міжособистісні відносини. Існує певний закон: народ який має вищий культурний потенціал, в такої країни економіка розвивається гармонійно, й має менше причин вести нечесний бізнес.

У бізнеса завжди існуватимуть свої закони, які ґрунтуються на культурі й моральності. Вигідна співпраця, досягнення хороших результатів, вміння

домовлятися це є етикет у бізнес відносинах

В ділових стосунках навик ефективної комунікації завжди є достатньо важливим. Адже основи бізнес спілкування дають можливість гармонійно взаємодіяти з партнерами по бізнесу та реалізувати комфортний, психологічний клімат в спілкуванні, в створенні різних стратегії, планів, тактики. Звичайно, які мають орієнтуватися на досягнення компромісу ухвалювати більш обґрунтовані рішення в процесі переговорів і знижує ризики економічної діяльності.

Комунікація в бізнес процесах економічної діяльності відіграє одну із важливих ролей реалізації стратегії, направлення, цілей підприємства. Особливістю є правильно донести та сформулювати комунікативні повідомлення суб'єкта до цільової групи. Адже, вона формує зручну основу для діяльності економічних відносин, а також допомагає підтримати й захистити інтереси громадськості та репутацію суб'єкта в бізнес діяльності.

Діловий стиль бізнес спілкування орієнтується на позитивний та конструктивний результат, який визначається відношенням до спірного питання, проблеми, яка обговорюється або до опонента.

РОЗДІЛ II. ЕКСПЕРЕМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Характеристика методів дослідження комунікативних здібностей відповідно та стилів керівництва

Для дослідження ступеня розвитку комунікативних і організаторських здібностей було використано першу методику «Комунікативні та організаторські здібності» (КОЗ), розроблену В. Синявським та Б. Федоришиним. (Додаток А).

Виділяють 5 рівнів розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників :

- низький рівень – нездатність мати комунікативні та організаторські здібності;
- рівень нижче середнього – особистості котрі являються невпевненими, знаходячись в новій організації, не люблять спілкуватися, не мають ініціативи, рішення приймають не вони;
- середній рівень – переважно любителі нових знайомств, можуть спокійно спілкуються будь з ким, та на жаль мають нестійкий потенціал;
- високий рівень – мають швидку реакцію аби завести нові знайомства , любителі займатися суспільним видом занять, хороші ініціатори завести розмову, приймають сміливо самостійно рішення, добре орієнтуються в критичних обставинах;
- дуже високий рівень– ці люди не просто хочуть спілкуватися, а відчують бажання, отримують задоволення від суспільної діяльності, мають швидку реакцію аби зорієнтуватися в важких обставинах. Вони мають звичку ініціативу постійно проявляти[48, с. 336].

Згадана методика дослідження полягає в опитуванні респондентів, форма опитування включає 40 запитань, завдяки використанню якої можна дослідити

комунікативні та організаторські здібності керівників за допомогою розрахунків коефіцієнту комунікативних та організаторських здібностей керівників, а також узагальнений показник що демонструє рівень здібностей керівників. За комунікативні здібності відповідають питання від 1 до 20, за організаторські здібності відповідають питання з 20 до 40.

З метою дослідження стилю керівництва респондентів було обрано методику Є. Ільїна «Діагностики схильності осіб до певного стилю керівництва», опитувальник даної методики складається з 18 питань, метою відповіді на які є з'ясування до якого саме стилю керівництва воліє та чи інша особа з урахуванням особистісних якостей та стилю поведінки з оточуючими, зокрема з підлеглими (Додаток Б).

Стиль керівництва значним чином впливає на рівень ефективності управлінської діяльності керівників.

Відповідно до обраної методики буде визначено до якого стилю керівництва є схильними опитані керівники.

Розрізняють наступні управлінські стилі:

1. Авторитарний або автократичний стиль, для якого характерними є жорсткість та повний контроль, авторитарний стиль як правило є необхідним у найбільш критичних та неконтрольованих ситуаціях;

2. Демократичний стиль, є природним та найбільш адекватним стилем керівництва, він полягає у розподілі керівником відповідальності та обов'язків між працівниками з одночасним наданням їм відповідної свободи дій з метою підтримання ініціативності та самостійності у виконанні поставлених завдань;

3. Ліберальний стиль керівництва полягає у наданні працівникам повної свободи у діях та у прийнятті ними рішень, роль керівника проявляється тільки у критичних ситуаціях. Ліберальний стиль передбачає політику невтручання з боку керівництва. У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства нашої держави ліберальний стиль керівництва є не досить адекватним та затребуваним, адже вимагає дуже високого рівня

відповідальності та самостійності працівників з мінімумом контролю з боку керівництва.

Отже, найбільш бажаним та відповідним щодо умов розвитку підприємницького сектору нашої держави є демократичний стиль керівництва.

Важливе призначення невербальних прийомів або «мови тіла» в процесі спілкування, враховує дана методика, а саме за допомогою експертних оцінок допомагати виявляти обсяг зорово відтворюючих та комунікативних вагомих людських рухів тілом, вміння оцінювати різні варіанти невербальних ресурсів, сенситивності. В якості експертів можна притягати близьких людей, керівників інших підрозділів, експертів з ефективного спілкування, психологів та самого оцінюваного. Методика направлена на тому, що через невербальну комунікацію передається велика кількість інформації.

Дана методика дає діагностувати можливість трьох параметрів, які стосуються невербального спілкування:

1. Узагальнена оцінка невербальних резервів комунікації особистості з точки зору його багатоманітність, злагодженість та диференційованості;
2. Сенситивність особистості до невербальної поведінки іншого (експерта або спостерігача), та чутливість, здатність до відповідної ідентифікації;
3. Вміти керувати своїм невербальним ресурсом, звертаючи увагу на обставини та в залежності від мети спілкування.

2.2. Аналіз отриманих результатів щодо методів дослідження

Результати першої проведеної діагностики рівня комунікативних та організаторських здібностей керівників за методикою В. Синявського та Б. Федоришин, подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників

Здібності керівників	Рівень розвитку здібностей				
	Низький 0,10 - 0,45	Нижче середнього 0,46 - 0,55	Середній 0,56 - 0,65	Високий 0,66 - 0,75	Дуже високий 0,76 - 1,00
Комунікативні	0	2	10	11	7
Організаторські	0	0	12	15	3

Для наочності зобразимо результати, подані у таблиці 2.1., на *рис. 2.1.*

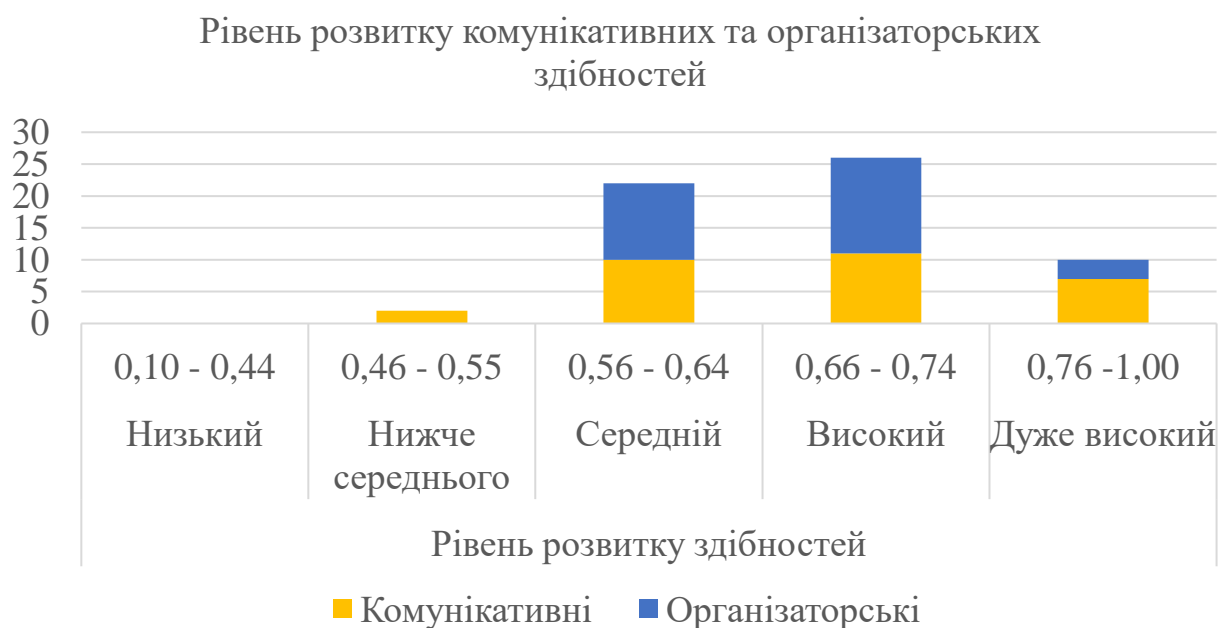


Рис. 2.1. Аналіз рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників за методикою В. Синявського та Б. Федоришин

Розглянемо детальний аналіз комунікативних здібностей та організаторських, окремо один від одного. Комунікативні здібності зображені

на рис. 2.2.

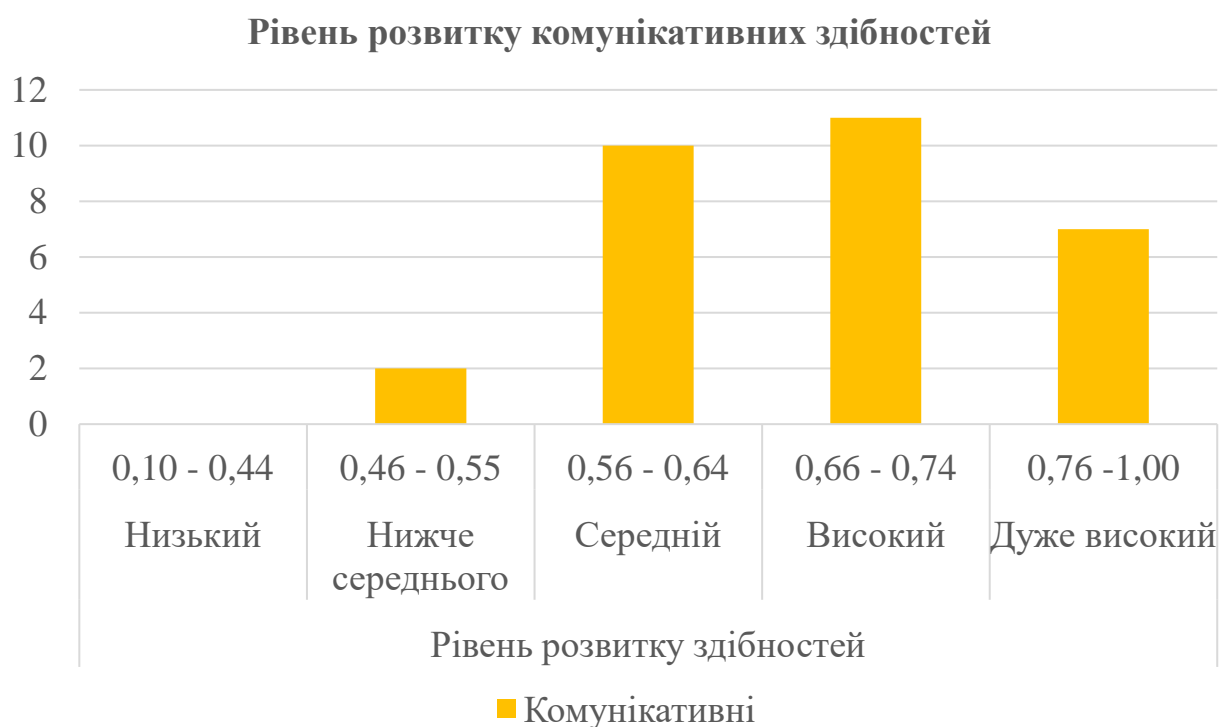


Рис. 2.2. Аналіз рівня розвитку комунікативних здібностей керівників за методикою В. Сіявського та Б. Федоришина

Отже, як видно із рис. 2.2. рівень комунікаційних здібностей керівників оцінюється наступним чином, нижче середнього рівня комунікативні здатності визначено у 7 % керівників, 33 % опитаних мають середній рівень комунікативних здібностей, 37 % - високий рівень, 23 % дуже високий рівень, низького рівня не було відмічено в жодного з опитаних. Зазначена тенденція носить хороший характер та відповідає середньому рівня розвитку комунікативних якостей керівників, які склали базу дослідження.

Проаналізуємо співвідношення відсотків до кількості осіб:

7 % керівників нижче середнього – 2 людини;

33 % керівників середнього рівня – 10 людей;

37 % керівників високий рівня – 11 людей;

23% керівників дуже високого рівня – 7 людей.

Статистичні дані організаторських здібностей розміщені на *рис. 2.3*.

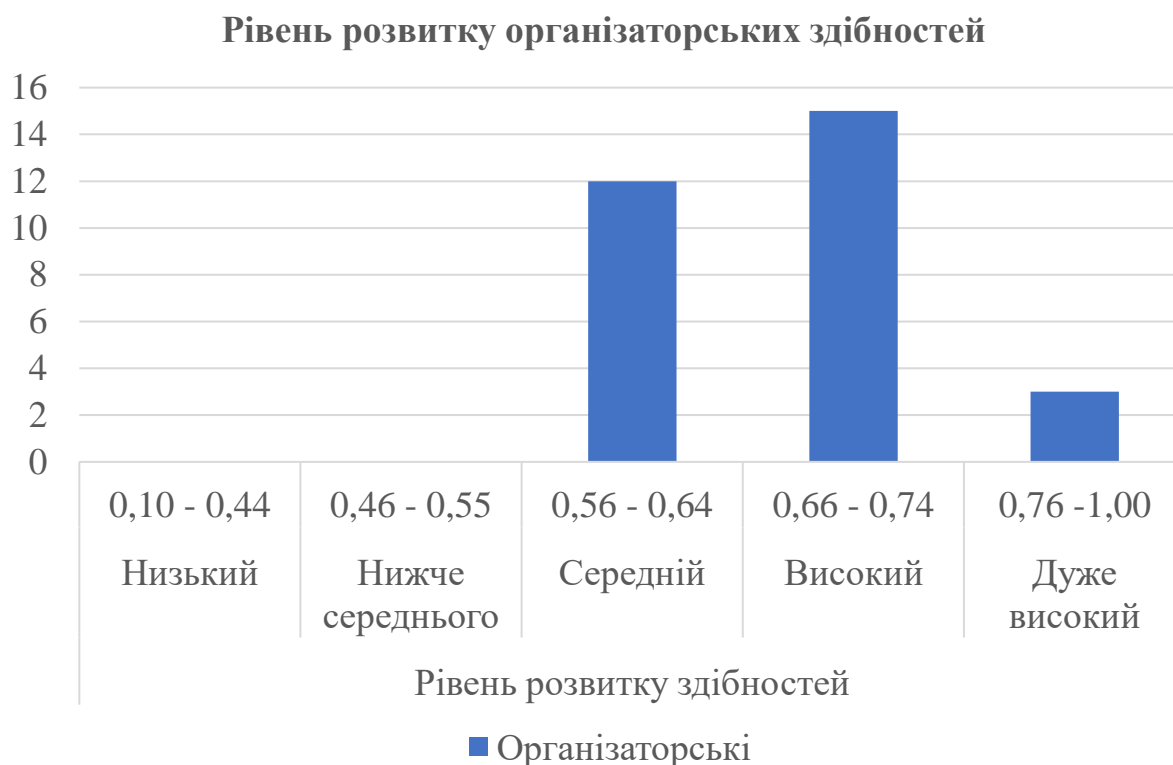


Рис. 2.3. Аналіз рівня розвитку організаторських здібностей керівників за методикою В. Снявського та Б. Федоришина

Проаналізуємо результати оцінки організаторських якостей керівників. Серед опитаних було виявлено 40 % керівників, що мають середній рівень організаторських здібностей, 50 % опитаних керівників мають високий рівень організаторських здібностей та менша частина керівників - майже 10 % продемонстрували дуже високий рівень організаторських здібностей.

Співвідношення відсотків керівників з кількістю осіб:

1. 40 % керівників середнього рівня – 12 осіб;

2. 50 % керівників високого рівня – 15 осіб;
3. 10 % керівників дуже високого рівня – 3 особи.

Для осіб з дуже високим рівнем розвитку комунікативних та організаційних здібностей характерним є те, що вони вільно почувають себе в своєму колективі, легко знаходять спільну мову з оточуючими, здатні швидко орієнтуватися у нових та складних ситуаціях, як правило невимушено поводять себе у новому колективі, є ініціативними за характером, є здатними до швидкого прийняття самостійних рішень, є здатними довести власну думку оточуючим та запевнити їх у доцільності та правильності прийнятого рішення.

Другою методикою дослідження була вибрана методика «Стилі керівництва Є.Ільїна», результати опитування респондентів якої подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати опитування керівників щодо визначення їх схильності до певного стилю керівництва

	Стиль керівництва		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Кількість опитаних	7%	90%	3%

Для 7 % опитаних керівників характерним є використання авторитарного стилю керівництва, що характеризується постійним контролем та покаранням, за невиконання покладених зобов'язань. Більшість керівників – 90% , є прихильниками демократичного стилю керівництва, що говорить про приємний клімат між працівниками та керівником. Ліберальний стиль керівництва становить 3 %, а це повна воля у виборі завдань та контролю надана працівникам. Дана статистика має позитивну тенденцію щодо розвитку керівної ланки суспільства. Для наочності результати таблиці 2.2. подані на *рис.2.4.*

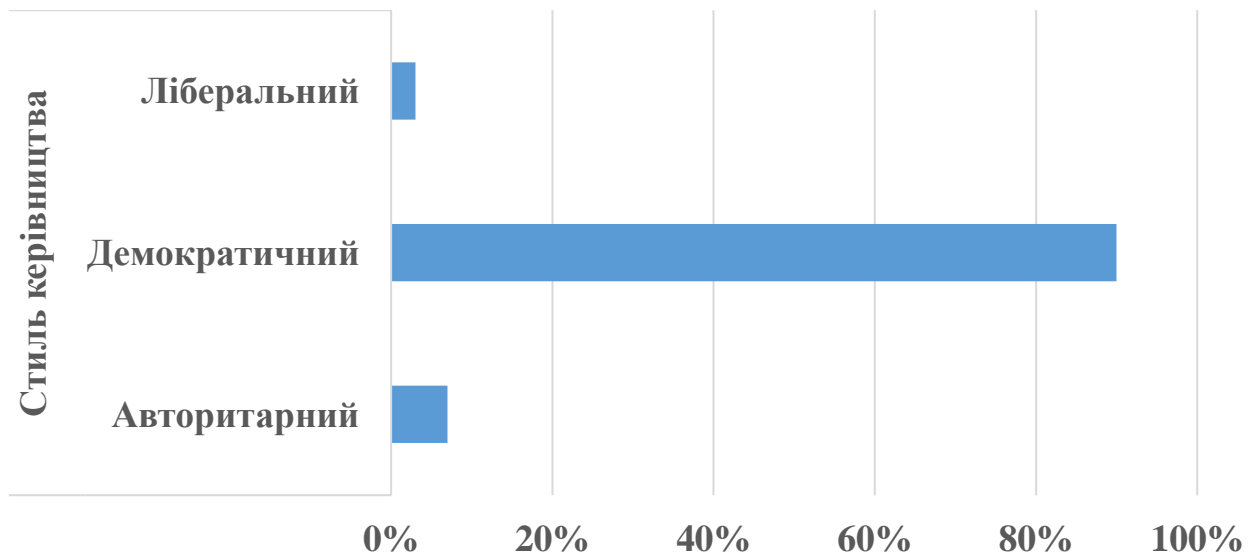


Рис. 2.4. Аналіз результатів оцінки стилю керівництва респондентів за методикою Є. Ільїна

Як видно із *рис. 2.4.* демократичний стиль об'єднує у собі найкращі риси, які має втілювати керівник у своїй діяльності з одночасним підвищенням рівня мотивації працівників за рахунок надання їй певного необхідного рівня свободи діяльності та самостійності щодо прийняття рішень. Демократичний стиль є балансуючим між авторитарним та ліберальним, та найбільш оптимальним для сучасного суспільства.

Керівників з ліберальним стилем керівництва серед опитаних було менше виявлено, що є позитивним аспектом через неготовність у більшості випадків колективів сучасних підприємств до повної міри самостійності діяльності та прийняття рішень без участі керівництва.

Третьою методикою в даному дослідженні є методика експертної оцінки невербальної комунікації (О. Кузнєцова), що допомагає побачити рівень зорових та комунікативних рухів тілом керівників, а також різноманітність невербальних репертуарів та сприйняття самої інформації. Результати опитуваних керівників показані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз результатів невербального спілкування за О.Кузнєцовим

	Різноманітність, гармонійності та диференційованість	Чутливість	Здатність управляти невербальним спілкуванням
Низький рівень	1	0	23
Середній рівень	23	19	5
Високий рівень	6	11	2

Для наглядного бачення результати таблиці 2.3. подані на *рис.2.5.*

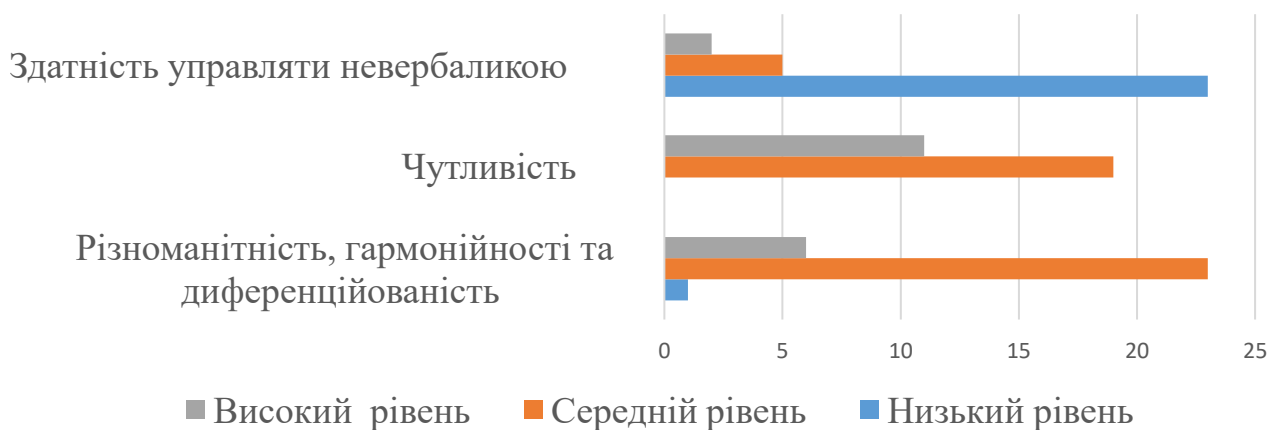


Рис. 2.5. Аналіз параметрів невербального спілкування за О. Кузнєцовим

У відсотковому співвідношенні здатністю управляти невербальним спілкуванням високими показниками є нижчий рівень, який складає більшу половину опитаних керівників – 77 % опитаних, середній рівень мають – 17 % та високим рівнем можуть похизуватися всього лише 7 % від опитаних керівників підприємств. Сенситивністю особистості або чутливістю до

невербальної поведінки інших, найбільший показник середній – 63 %, високий рівень – 37 %, низького рівня чутливості не виявлено. До загальної оцінки невербальних репертуарів комунікації з найбільшою кількістю осіб серед опитувальних є середній рівень – 77 %, високий рівень складає 20 % та нижчий рівень з найменшим показником – 3 %.

Для того аби побачити невербальний рівень комунікації за статтю, керівників запропоновано розділити на чоловіків та жінок, що показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Аналіз невербальної комунікації за статтю згідно методикою дослідження
О.Кузнєцова**

Стать	Низький рівень	Помірний рівень	Високий рівень
Чоловіки	2	6	8
Жінки	3	7	4

Для наочності результати таблиці 2.4 подані на рис.2.6.

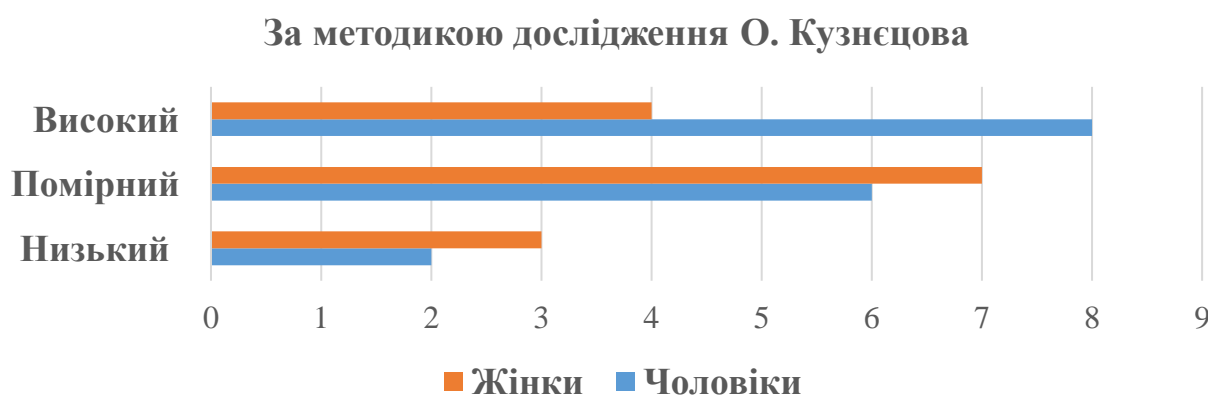


Рис. 2.6. Аналіз результатів за методикою О. Кузнєцова

Низький рівень невербальної комунікації у чоловіків мають 7%, помірний рівень – 20%, високий рівень обізнаності та використання прослідковується в 27% опитаних керівників чоловічої статті. Що стосується жінок статистика має

інший характер. Низький рівень в 10%, помірний рівень виявлений 23%, а до високого рівня відноситься – 13 %.

Висновки до розділу II

З метою проведення емпіричного дослідження рівня бізнес комунікацій сучасних керівників українським підприємств було обрано наступні методики :

1. «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявський, Б. Федоришина);
2. «Діагностика схильності керівника до певного стилю керівництва» (Є. Ільїн);
3. «Діагностика експертної оцінки невербальної комунікації» (О. Кузнецов).

Базу дослідження склали вибірка з 30 керівників українських підприємств віком від 30 до 40 років, з них 16 осіб – чоловіки та 14 осіб жінки.

Рівень комунікаційних здібностей керівників оцінюється наступним чином, нижче середнього рівня комунікативні здатності визначено у 7 % респондентів, 30 % опитаних мають середній рівень комунікативних здібностей, 33 % - високий, 23 % - дуже високий рівень комунікативності, низького рівня не було виявлено в жодного з опитаних. Зазначена тенденція носить позитивний характер та відповідає достатньому рівню розвитку комунікативних якостей керівників, які склали базу дослідження.

Результати оцінки організаторських якостей керівників наступні: не було виявлено керівників, що мають рівень організаторських здібностей низький та нижче середнього, 40 % опитаних мають середній рівень, 50% опитаних керівників мають високий рівень організаторських здібностей та найменша частина керівників всього лише 10 % продемонстрували дуже високий рівень організаторських здібностей

Для осіб з дуже високим рівнем розвитку комунікативних та

організаційних здібностей характерним є те, що вони вільно почувають себе у колективні та з підлеглими, легко знаходять спільну мову з оточуючими, здатні швидко орієнтуватися у нових та складних ситуаціях, як правило невимушено поводять себе у новому колективі, є ініціативними за характером, є здатними до швидкого прийняття самостійних рішень, є здатними довести власну думку оточуючим та запевнити їх у доцільності та правильності прийнятого рішення.

Діагностика схильності до певних стилів керівництва виявила, що 7 % з опитаних керівників, властиво використовувати авторитарний стиль керівництва та переважна більшість керівників в сучасності, а це – 90% , є послідовниками демократичного стилю керівництва, ліберальний стиль керівництва становить найменшу частину з опитаних керівників та має 3 %. Отже, тенденція розвитку керівної ланки в суспільстві має позитивну тенденцію.

Мова тіла тобто невербальне спілкування має знакові елементи поз та рухів різних частин тіла й дуже важливим для керівник є їхнє усвідомлене або неусвідомлене передавання думок, почуттів та емоцій. За методикою діагностики експертної оцінки невербальної комунікації (за О. Кузнецовим) низький рівень мають 6 % керівників чоловіків та 10 % жінок, помірний рівень невербальної комунікації переважає у жінок та складає – 23 % опитаних, у високому рівні переважають чоловіки й має 27 %, жінки – 13 %.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА КОРЕКЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКІВ

3.1. Аналіз корекційної програми щодо розвитку комунікативних здібностей керівників

З метою розвитку комунікативних здібностей керівників було запропоновано розробку корекційної програми та проведення соціально-психологічного тренінга. Соціально-психологічний тренінг є одним із найбільш поширених видів соціально-психологічної роботи, він є дуже привабливим для осіб за рахунок своєї ефективності, конфіденційності, внутрішньої відкритості, сприятливої психологічної атмосфери, індивідуальної та групової рефлексії. Соціально-психологічні тренінги дозволяють ефективно розв'язувати завдання, що є пов'язаними з ростом вмінь управляти власними емоційними станами, навиками спілкування, самостійного пізнання, прийняття та особистісного зростання.

Основними вимогами, яких необхідно дотримувались під час розробки соціально-психологічного тренінгу, є наступні:

- постійний склад групи;
- залучення до роботи з особами тренера, що працюватиме за програмою тренінгу;
- чітко сформульована мета тренінгу;
- визначення просторово-часових умов організації тренінгу;
- дотримання морально-етичних норм під час проведення тренінгу;
- застосування активних методів роботи групи;
- наявність зворотного зв'язку з учасниками тренінгу;
- створення атмосфери психологічної безпеки, що дозволить учасникам відкрито ділитися власними проблемами, думками та почуттями;

- використання креативного підходу щодо організації тренінгу.

Програма тренінгу складається з блоків, що мають бути проведені у формі зустрічей, тривалість кожної з яких складає від 2 до 3 годин. Метою впровадження тренінгової програми є покращення рівня розвитку комунікативних, а також організаторських здібностей осіб як керівної ланки, так і інших підрозділів за рахунок використання ефективних соціально-психологічних методів навчання.

Було поставлено наступні завдання проведення тренінгу, спрямованого на розвиток комунікативних здібностей керівників:

- активізувати психологічні умови розвитку комунікативних і організаторських здібностей, духовно-професійної культури керівників, а також саморегуляції поведінки особистості;
- поглибити знання керівників з психології спілкування;
- сприяти усвідомленню керівниками значення процесу спілкування як самостійної цінності;
- розвинути у керівників навички щодо проведення самоаналізу та самооцінювання власних комунікативних здібностей та вміння співвідносити їх з вимогами керівних посад;
- розвинути у керівників здатність до самоприйняття та прийняття інших;
- покращити навички активного слухання, а також уміння переконання;
- сприяти оволодінню керівниками прийомів кодування та декодування комунікативних повідомлень;
- формувати позитивну, відкриту позицію у спілкуванні та взаємовідносинах з колегами та підлеглими;
- розвинути у керівників здатність до комунікативного самоконтролю та вміння щодо подолання труднощів, які виникають у процесі спілкування.

Розглянемо детальніше основні етапи та вправи з яких складається

соціально - психологічний тренінг. Даний тренінг має 5 занять з вправами.

Перше заняття це знайомство, де кожен з учасників дізнається один про одного та тренер обговорює мету даного тренінгу, правила, а також наскільки важливим є щирість, відвертість та повага один до одного. Також забезпечити запуск групових процесів, залучити до проблематики учасників тренінгу, сформувати в учасників тренінгу навичок групової взаємодії, динаміки та ефективного спілкування. Воно має ще одну вправу, яка називається “Вибір ролі”, де учасникам групи пропонується обмінятися першими враженнями один про одного, дотримуючись правил проведення тренінгу, які зазначені вище. Всі бажані учасники тренінгу можуть сісти на стілець презентації, всі інші учасники в цей час мають відповідати на питання про особу, яка знаходиться в центрі.

На другому занятті створюються сприятливі умови для роботи в групі. Всі учасники мають ознайомитись з принципами роботи психологічного тренінгу, здійснити освоєння прийомів щодо проведення самодіагностики, само оцінювання, ознайомитись та засвоїти способи саморозкриття. Одним з важливих моментів проведення другого заняття - це зняття емоційного напруження, яке могло виникнути у групі, а також створення сприятливого мікроклімату для роботи групи. Учасникам пропонується вправа, яка називається «Мої переваги та недоліки».

Психолог пояснює всім учасникам тренінгу сутність поняття «недоліки», що полягає не в негативних сторонах або якостях особи, а в браку необхідних і бажаних характеристик особистості.

Третє заняття має одну вправу, яка називається «Зрозумій почуття співрозмовника». Дана вправа допомагає виробити вміння розуміти почуття інших. Метою виконання цієї вправи є навчання керівників правильно розуміти своїх співрозмовників, як підлеглих, так і партнерів по бізнес-проектам, та їхні почуття, а також засвоєння різноманітних способів щодо відображення почуттів оточуючих. Учасники тренінгу мають придумати усі можливі способи відображення почуттів інших. Після чого вони мають назвати усі згадані

способи та обговорити у групі.

Саме після третього заняття учасники тренінгу отримали домашнє завдання: провести спостереження за власними почуттями. Метою якого є вироблення навичок слїдкувати за власними почуттями, а також усвідомлення процесу виникнення позитивних почуттів, які викликані іншими, й звичайно формування навичку відкрито виражати свої позитивні почуття.

Четверте заняття спрямоване на розвиток в учасників тренінгу вміння слухати співрозмовника й називається «Детектив». Так як мета вправи навчитися уважно слухати та вміння відтворити дослівно сказане іншим учасником, тому для кращого сприйняття потрібен м'яч. Психолог пропонує передавати м'яч по колу учасників, які мають спочатку точно повторити фразу, сказану попереднім учасником, а потім промовити власну фразу, продовжуючи писати детектив. Також в четвертому занятті є ще одна вправа, яка називається «Контакт». Метою даної вправи є вміння встановити контакт зі співрозмовником, набуття впевненості в процесі побудови міжособистісних стосунків. Вправа виконується в парах. Учасники мають уявити себе в запропонованій ситуації та знайти найбільш влучну фразу щодо встановлення контакту. Далі один з учасників має зробити невелике повідомлення на тему, яка б мала зацікавити його співрозмовника. Учасники мають прослідкувати за поведінкою опонента по вправі та помітити моменти, коли співрозмовник зацікавиться, або захоче сказати що-небудь або уточнити.

П'яте заняття – це рефлексія, зворотній зв'язок від усіх учасників тренінгу та підведення підсумків. Метою якого є поглиблення процесів саморозкриття особистості серед учасників. Робота на даному занятті є направленою на отримання позитивного зворотного зв'язку з метою зміцнення самооцінки та актуалізації особистісних ресурсів, пізнання себе за допомогою учасників групи. На занятті розглядаються дві вправи, перша, це «Подяка за досвід», де учасники групи, діляться про що дізналися один про одного, а також діляться своїм життєвим досвідом як особистого життя так і робочих моментів. Другою вправою є підведення підсумків, де учасники мають сісти в загальне

коло, для обговорення питань, які стосуються особистісних вражень учасників щодо проведеного тренінгу.

3.2. Порівняльний аналіз комунікативних, організаторських здібностей керівників та стилів керівництва

Після проведеного соціально-психологічного тренінгу аби побачити позитивну динаміку змін використовуємо методики для порівняння результатів до та після проведення занять:

1. «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявського і Б. Федоришина)
2. «Діагностика схильності керівника до певного стилю керівництва» (Є. Ільїн)
3. «Діагностика експертної оцінки невербальної комунікації» (О. Кузнецов).

Отже, результати дослідження методики “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В. Синявського і Б. Федоришина) після тренінгу таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників

Здібності керівників	Рівень розвитку здібностей				
	Низький 0,10 - 0,45	Нижче середнього 0,46 - 0,55	Середній 0,56 - 0,65	Високий 0,66 - 0,75	Дуже високий 0,76 - 1,00
Комунікативні	0	0	3	12	15
Організаторські	0	0	0	15	15

1. Середній рівень комунікації становить – 10 % опитаних,

організаторських здібностей на середньому рівні не виявлено.

2. Високий рівень комунікації – 40 % опитаних, організаторських здібностей – 50 %.

3. Дуже високий рівень комунікації – 50 %, організаторських здібностей – 50 %.

Для наочності зобразимо результати, подані у таблиці 3.1., на *рис. 3.1.*

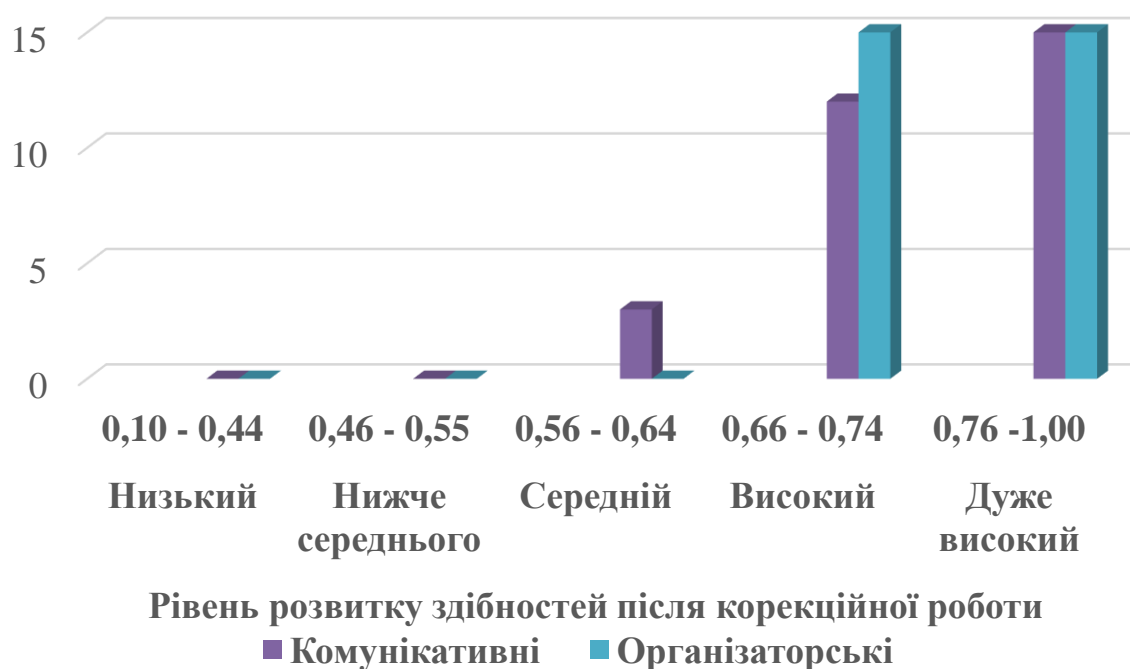


Рис. 3.1. Аналіз результатів після соціально-психологічного тренінгу за методикою «Оцінка комуникативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявського і Б. Федоришина)

Отже, як видно із *рис. 3.1.* рівень комунікаційних здібностей керівників змінився наступним чином, нижче середнього рівня комуникативні здатності визначено до 7 % керівників, після не виявлено. Середній рівень комуникативних здібностей до 33 %, після зменшився й становить 10 % опитаних. 37 % високий рівень, прослідковувався до та після 40 %. На дуже високому рівні до корекції був 23 % та після корекції збільшився практично в

два рази й становить 50%. Низького рівня не було відмічена в жодного з опитаних.

Порівняємо результати даного дослідження до корекційної роботи та після у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників

Здібності керівників	Рівень розвитку здібностей				
	Низький 0,10 - 0,45	Нижче середнього 0,46 - 0,55	Середній 0,56 - 0,65	Високий 0,66 - 0,75	Дуже високий 0,76 - 1,00
Комунікативні до	0	2	10	11	7
Комунікативні після	0	0	3	12	15
Організаторські до	0	0	12	15	3
Організаторські після	0	0	0	15	15

Тобто після корекційної роботи динаміка підвищилася в рази, тому носить позитивний характер та відповідає високому рівню розвитку комунікативних якостей керівників. Змінилася динаміка комунікативних здібностей нижче середнього, середнього, високого та дуже високого рівнів. Тобто прослідковується усвідомленість, що ефективність обміну інформацією є важливою складовою донесення не скривленої інформації до опонента.

Збільшилась кількість осіб, в яких спостерігається підвищення рівня організаторських здібностей, що говорить про взяття до уваги на скільки

важливо аналізувати різні ситуації, які виникають в бізнес процесах на підприємствах.

Для наочності зобразимо результати, подані у таблиці 3.2., на *рис. 3.2.*

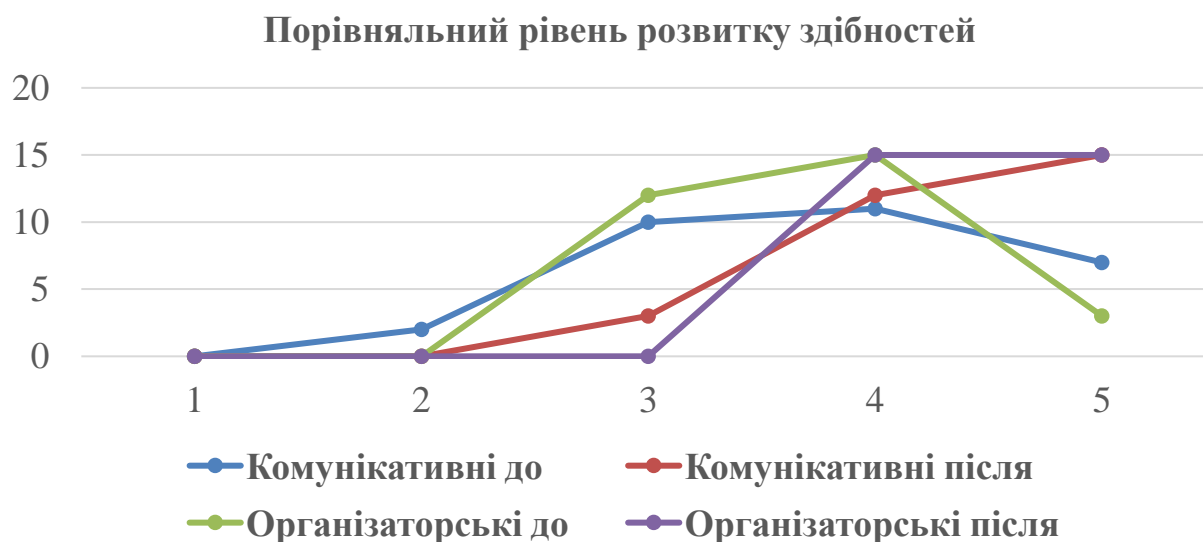


Рис. 3.2. Порівняльний аналіз результатів до та після соціально-психологічного тренінгу за методикою “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В. Синявського і Б. Федоришина)

Проаналізуємо результати оцінки згідно *рис. 3.2.* після корекції організаторських якостей керівників. Середній рівень складав до - 40 % керівників, після результатів не виявлено, адже збільшився відсоток дуже високого рівня. До 50 % опитаних керівників мають високий рівень організаторських здібностей та після 50 %. Дуже високий рівень керівників був до, майже 10 %, а після становить 50 %.

Після повторного дослідження спостерігаються вищі показники оцінки комунікативних та організаторських здібностей.

Результати опитування респондентів за методикою «Діагностика схильності керівника до певного стилю керівництва» Є. Ільїна подані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Результати опитування керівників після корекційної програми щодо визначення їх схильності до певного стилю керівництва

	Стиль керівництва		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Кількість опитаних	3%	96%	1%

Зобразимо результати після корекційної програми, подані у таблиці 3.3, на рис. 3.3., для наочності який стиль керівництва став переважати після проходження соціально-психологічного тренінгу.

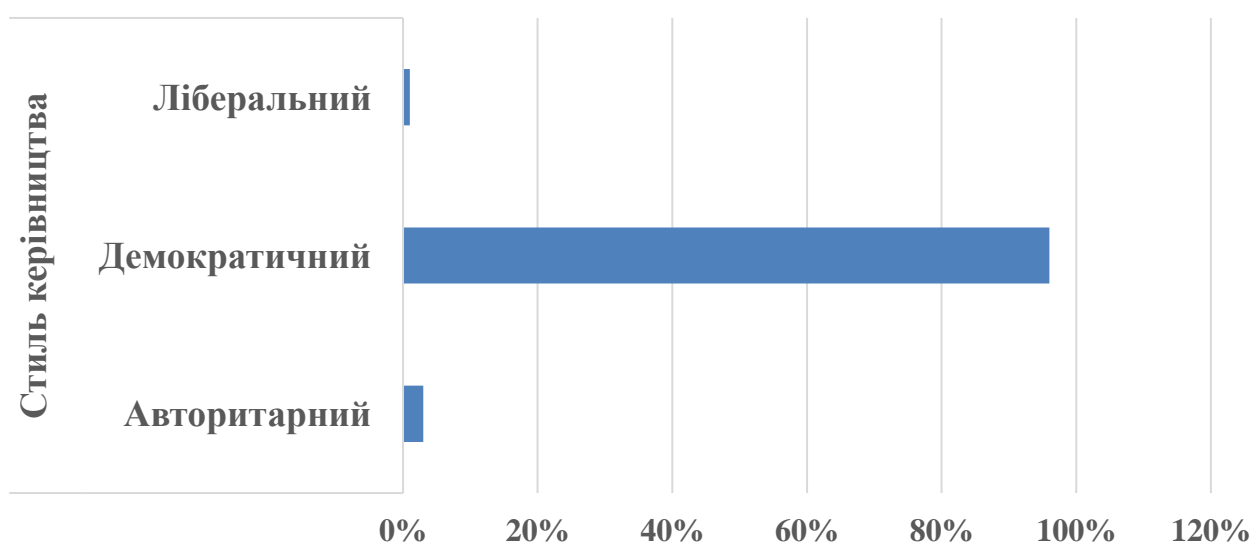


Рис. 3.3. Аналіз результатів після корекційної програми на визначення схильності до певного стилю керівництва

Згідно *рис. 3.3.*, використання авторитарного стилю керівництва корекційної програми має результат – 3 %, більшість керівників прихильні до демократичного стилю керівництва збільшилося та складає 96%. Щодо ліберального стилю керівництва після тренінгу має - 1% з опитаних. Порівняємо результати даного дослідження до корекційної роботи та після у

вигляді таблиці:

Таблиця 3.4.

**Порівняльний аналіз опитування керівників після корекційної програми
щодо визначення схильності до певного стилю керівництва**

Стилі керівництва	Кількість опитаних «після»	Кількість опитаних «до»
Авторитарний	3%	7%
Демократичний	96%	90%
Ліберальний	1%	3%

Статистичні дані в таблиці 3.4., зобразимо їх на *рис. 3.4.*

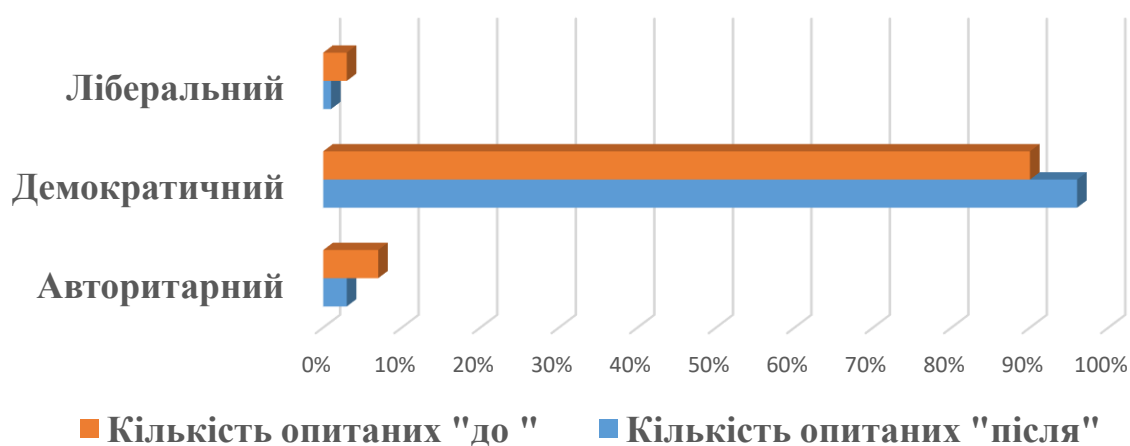


Рис. 3.4. Порівняльний аналіз результатів до та після корекційної програми на визначення схильності до певного стилю керівництва

Як видно із рис. 3.4., що використання авторитарного стилю керівництва до становило 7% та після корекційної програми зменшилося в два рази й має результат – 3 %, більшість керівників прихильні до демократичного стиля

керівництва й до корекції складало 90%, а після збільшилося на 6%, тому складає 96%. Щодо ліберального стилю керівництва до становило 3 % та після соціально-психологічного тренінгу має всього лише 1% з опитаних. Дане опитування за методикою. «Діагностика схильності керівника до певного стилю керівництва» (за Є. Ільїним), показало позитивну динаміку та результати щодо стилів керівництва. Як бачимо демократичний стиль в керівництві переважає за усіма показниками та має тенденцію підвищення після тренінгової роботи, а це говорить про необхідність мати свободу та самостійність прийняття рішень.

Існує певний баланс результатів між авторитарним та ліберальним показав тенденцію зменшення кількості керівників, які перейшли до демократичного стилю, й являється оптимальним в сучасному бізнес суспільстві.

Методика експертної оцінки невербальної комунікації (О. Кузнєцова) після проведення психологічного тренінгу показало наступні результати в таблиці:

Таблиця 3.5.

Результати експертної оцінки невербальної комунікації після корекційної програми О. Кузнєцова

	Різноманітність, гармонійності	Чутливість	Здатність управляти
Низький рівень	0	0	2
Середній рівень	15	11	8
Високий рівень	15	19	20

Для наочності Таблиці 3.5., пропонуємо переглянути на *рис. 3.5.*

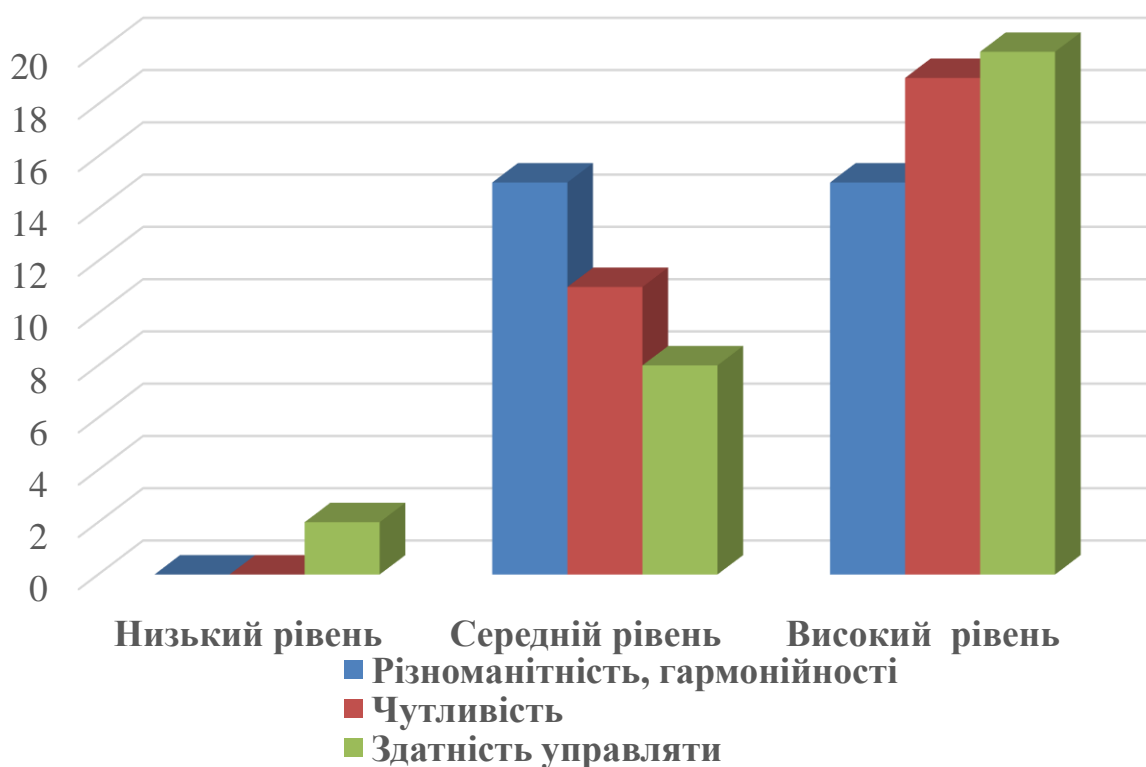


Рис. 3.5. Аналіз результатів після корекційної програми оцінки результатів невербальної комунікації після тренінгу

У відсотковому значенні дані результати мають в низького рівня різноманітності та чутливості не має показників, а в здатності управляти – 7%. Середній рівень показує, що в різноманітності, гармонійному співвідношенні – 50%, в сенситивності, чутливості – 33%, в здатності управляти – 27%. Високий рівень показав позитивні результати: різноманітність та гармонійність – 50%, в чутливості – 63%, здатність управляти – 67% серед опитаних. Як ми бачимо результати покращилися позитивно.

Порівняємо результати аналізів даного дослідження за його трьома критеріями, до проведення соціально-психологічного тренінгу та після його завершення. Статистичні дані показані після дослідження та наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Порівняльний аналіз результатів експертної оцінки невербальної комунікації після корекційної програми О. Кузнєцова

	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Різноманітність, гармонійності (до)	1	23	6
Різноманітність, гармонійності (після)	0	15	15
Чутливість (до)	0	19	11
Чутливість (після)	0	11	19
Здатність управляти (до)	23	5	2
Здатність управляти (після)	2	8	20

В даній таблиці показані результати дослідження як до проведення соціально-психологічного тренінгу, так і після корекційної роботи з його учасниками. Показники в таблиці дещо змінилися, особливо потрібно звернути увагу на показник рівня здатності управляти саме низького рівня, який зменшив свій показник в десять разів. Адже для успішного ведення бізнесу є важливим правильно управляти своїм підприємством та давати гармонійні сигнали своїм тілом та словом, аби вони працювали в тандемі. Для наочності таблиці 3.6., зобразимо її за допомогою графіку аби прослідкувати тенденцію зросту показників та результатів на вищому рівні та зменшення кількості опитувальних на нижчому та середньому рівнях. (див. рис. 3.6)

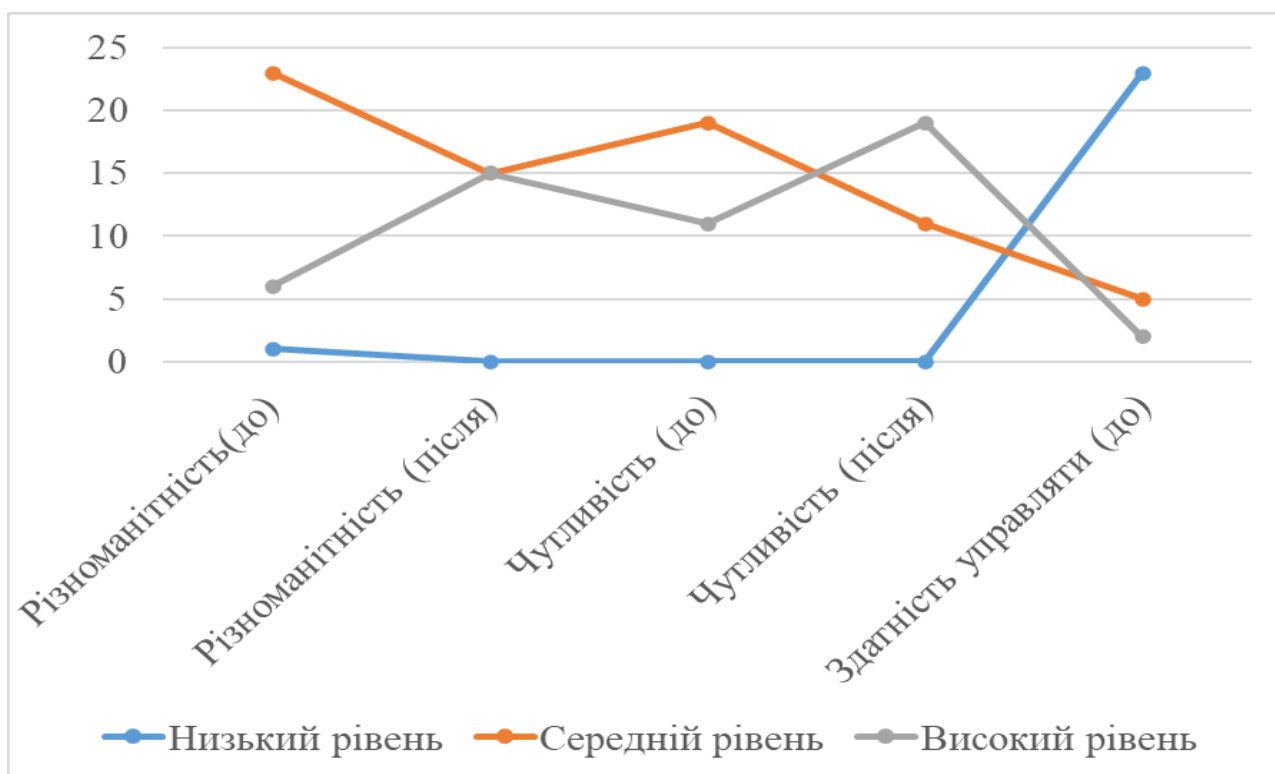


Рис. 3.6. Аналіз результатів після корекційної програми за трьома критеріями невербальної комунікації

Для більш чіткого уявлення про опитувальних керівників, в даному дослідженні було розділено їх за статтю: чоловіки, жінки (див. таблицю 3.7.)

Таблиця 3.7.

Аналіз результатів невербальної комунікації за статтю згідно методикою дослідження О. Кузнєцова

	Низький рівень	Помірний рівень	Високий рівень
Чоловіки	0	14	16
Жінки	0	13	14

Як бачимо чоловіки та жінки не мають низького рівня невербальної комунікації. Помірний рівень мають 14 осіб чоловіків та 13 осіб жінок. Високий рівень – 16 чоловіків та 14 жінок Для наочності статистичних результатів опитування учасників групи показані в таблиці 3.7, подивимося на

рис. 3.7.

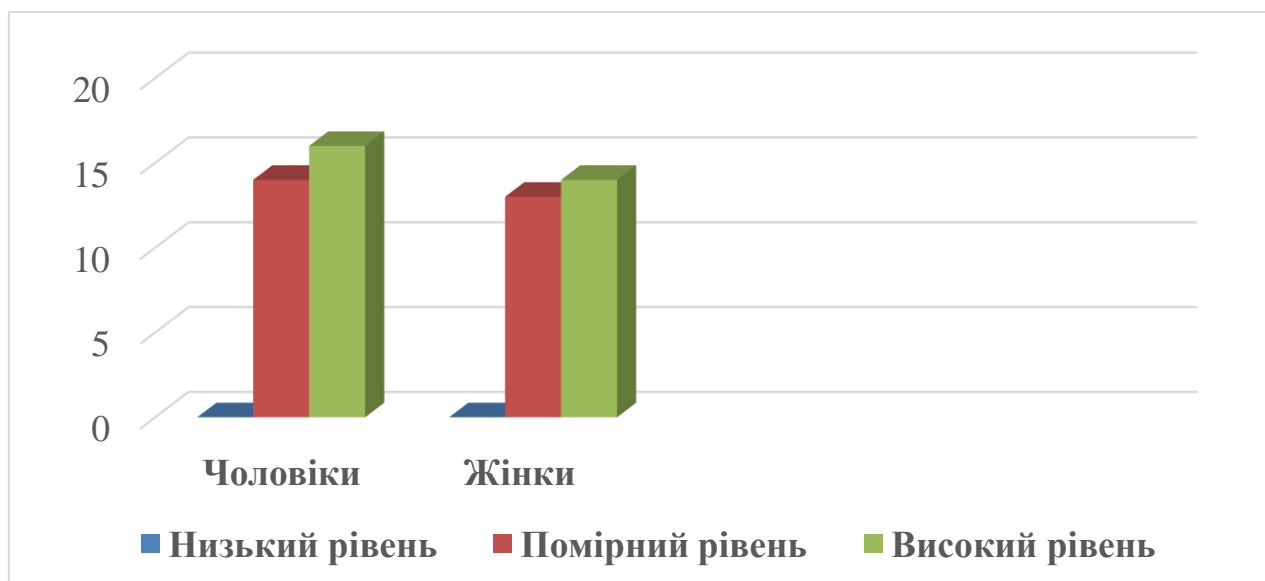


Рис. 3.7. Аналіз результатів після та до корекційної програми за статтю, після проведення корекційної програми згідно методикою дослідження О. Кузнєцова

Низького рівня невербальної комунікації як в чоловіків так і в жінок не виявлено. Помірний рівень у чоловіків – 47%, в жінок – 43%. Високий рівень – 53% у чоловіків та в жіночій половині керівників – 46%

Таблиця 3.8.

Порівняльний аналіз невербальної комунікації за статтю до та після проведення корекційної програми згідно методикою дослідження О. Кузнєцова

	Чоловіки (до)	Чоловіки (після)	Жінки (до)	Жінки (після)
Низький рівень	2	0	3	0
Помірний рівень	6	14	7	16
Високий рівень	8	13	4	14

Для наочності порівняльного аналізу до та після корекційної програми,

результати таблиці 3.8 подані на *рис. 3.8*.

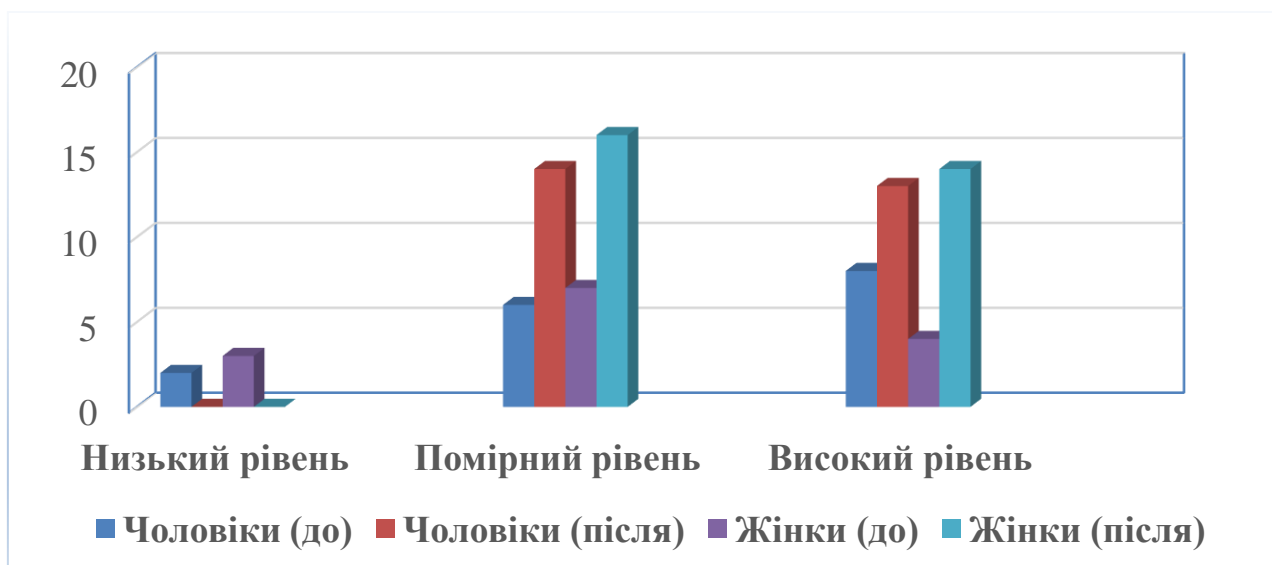


Рис. 3.8. Порівняльний аналіз невербальної комунікації за статтю після проведення корекційної програми згідно методикою дослідження О. Кузнецова

Порівнюючи результати щодо статті керівники у чоловіків та жінок зросли результати від моменту, коли корекційна програма не застосовувалася. До прикладу, за низькими показниками результати відсутні, тобто вони перемістилися на середній й вищий рівень невербальної комунікації. Високий рівень говорить про найвищий щабель в спілкуванні в суспільстві та й в компанії зі співробітниками.

Висновки до розділу III

Отже, для розвитку комунікативних здібностей керівників нами було запропоновано розробку програми та проведення соціально-психологічного тренінга. Соціально-психологічний тренінг є одним із найбільш поширених видів соціально-психологічної роботи і є дуже привабливим для осіб за рахунок своєї ефективності, конфіденційності, внутрішньої відкритості, сприятливої психологічної атмосфери, індивідуальної та групової рефлексії. Соціально-

психологічні тренінги дозволяють ефективно розв'язувати завдання, що є пов'язаними з розвитком вмінь спілкуватися, навиків управляти особистими емоційними станами, усвідомленим пізнанням та прийняттям, особистим розвитком.

Програма тренінгу складається з блоків, що мають бути проведені у формі зустрічей, тривалість кожної з яких складає від 2 до 3 годин. Завдання, які покладені на корекційну програму соціально-психологічного тренінга розвинули вищий рівень комунікативних здібностей у керівників, а також активізували психологічні умови розвитку комунікативних та організаторських здібностей, покращили культуру професійного та духовного направлення, з усвідомленням саморегуляції поведінки.

Важливо для керівників поглиблювати знання з психології спілкування вербальних та невербальних засобів. Кожен з учасників усвідомлено поставився до процесу спілкування як самостійної цінності. Сформувалися позитиві, відкриті позиції у спілкуванні та взаємовідносинах між керівниками даного тренінгу. Розвинулася здатність до комунікативного самоконтролю, а також вміння щодо подолання труднощів, які можуть виникати в процесі спілкування.

Таким чином, проходження учасниками групи запропонованого соціально-психологічного тренінгу сприяє кращому розумінню себе, власних особливостей, можливостей та особливо оточуючих людей, кращому розумінню вербальних та невербальних кодів у спілкуванні, правильній побудові процесу спілкування з підлеглими та партнерами.

РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Система управління охороною праці на підприємстві

Охорона праці має тісний зв'язок з такими науками як безпека життєдіяльності, гігієна, фізіологія праці, психологія, ергономіка, інженерна психологія, соціологія, екологія, технічна естетика та інші. [1, с. 6]

Конституція України гарантує кожному працівнику належні, безпечні і здорові умови праці (ст. 43 Основного закону). Відповідно, кожне підприємство, установа чи організація будь-якої форми власності, що використовують у своїй діяльності працю найманих робітників, зобов'язані дотримуватись необхідних вимог, встановлених законодавством України, з метою гарантування безпеки праці та збереження життя, здоров'я і працездатності працівників.

Функціонування системи управління охороною праці на всіх підприємствах незалежно від кількості працівників, а також у фізичних осіб, які використовують найману працю, передбачене ст. 13 Закону про охорону праці.

Система управління охороною праці (СУОП) — це сукупність органів управління підприємством, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці [№ с.96].

Створення СУОП здійснюється шляхом послідовного визначення мети і об'єкта управління, завдань і заходів щодо охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, складання нормативно-методичної документації. Головна мета управління охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму і профзахворюванням. “Гідна робота – це безпечна робота” [2, с. 3]

В спрощеному вигляді СУОП представляє собою сукупність органів (суб'єкта) та об'єкта управління, що зв'язані між собою каналами передачі Інформації. Суб'єктом управління в СУОП на підприємстві в цілому є керівник (головний інженер), а в цехах, на виробничих дільницях і в службах — керівники відповідних структурних підрозділів і служб [3 с. 97].

Організаційно-методичну роботу по управлінню охороною праці, підготовку, правлінських рішень і контроль за їх своєчасною реалізацією здійснює служба охорони праці підприємства, що підпорядкована безпосередньо керівнику підприємства (головному інженеру). Суб'єкт управління аналізує інформацію про стан охорони праці структурних підрозділах підприємства та приймає рішення спрямовані на приведення фактичних показників охорони праці у відповідність з нормативними. Об'єктом управління в СУОП є діяльність структурних підрозділів та служб підприємства по забезпеченню безпечних і здорових умов праці на робочих місцях, виробничих дільницях, цехах та підприємства в цілому.

Охорона праці базується на законодавчих, директивних та нормативно-технічних документах. При управлінні охороною праці не повинні прийматись рішення та здійснювати заходи, що суперечать діючому законодавству, державним нормативним актам про охорону праці, стандартам безпеки праці, правилам та нормам охорони праці.

До основних функцій управління охороною праці належать:

1. Прогнозування і планування робіт, їх фінансування.
2. Організація та координація робіт.
3. Облік показників стану умов і безпеки праці.
4. Аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці.
5. Контроль за функціонуванням СУОП.
6. Стимулювання роботи по вдосконаленню охорони праці.

Основні завдання управління охороною праці:

- навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда
- питань охорони праці;

- забезпечення безпечності технологічних процесів, виробничого
- устаткування, будівель і споруд; нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- організація лікувально-профілактичного обслуговування;
- професійний добір працівників з окремих професій;
- удосконалення нормативної бази з питань охорони праці.

Планування роботи з охорони праці. Функція планування, в основі якої лежить прогностичний аналіз, має вирішальне значення в системі управління охороною праці. Планування роботи з охорони праці поділяється на перспективне, поточне та оперативне.

Перспективне планування вміщує найбільш важливі, трудомісткі і довгострокові за терміном виконання заходи з охорони праці, виконання яких, як правило, вимагає сумісної роботи кількох підрозділів підприємства. Можливість виконання заходів перспективного плану повинна бути підтверджена обґрунтованим розрахунком необхідного матеріально-технічного забезпечення і фінансових витрат з зазначенням джерел фінансування. Основною формою перспективного планування роботи з охорони праці є розроблення комплексного плану підприємства щодо покращення стану охорони праці.

Поточне планування здійснюється у межах календарного року через розроблення відповідних заходів у розділі „Охорона праці” колективного договору.

Оперативне планування роботи з охорони праці здійснюється за підсумками контролю стану охорони праці в структурних підрозділах і на підприємстві в цілому [4 с. 99].

Оперативні заходи щодо усунення виявлених недоліків зазначаються безпосередньо у наказі власника підприємства, який видається за підсумками контролю, або у плані заходів, як додатку до наказу.

Функція СУОП щодо організації та координації робіт передбачає формування органів управління охороною праці на всіх рівнях управління і всіх стадіях виробничого процесу, визначення обов'язків, прав, відповідальності та порядку взаємодії осіб, що приймають участь в процесі управління, а також прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Контроль за станом охорони праці. Дійове управління охороною праці можна здійснювати тільки при наявності повної, своєчасної і вірогідної інформації про стан охорони праці. Одержати таку інформацію, виявити можливі відхилення від норм безпеки, а також перевірити виконання планів та управлінських рішень можна тільки на підставі регулярного та об'єктивного контролю. Тому контроль стану охорони праці є найбільш відповідальна та трудомістка функція процесу управління.

До основних форм контролю за станом охорони праці належать: оперативний контроль; контроль, що проводиться службою охорони праці підприємства; громадський контроль; адміністративно-громадський трьохступеневий контроль; відомчий контроль вищих органів. Необхідно зазначити, що крім контролю, здійснюється нагляд за охороною праці з боку державних та профспілкових інспекцій. Оперативний контроль з боку керівників робіт і підрозділів підприємства проводиться згідно із затвердженими посадовими обов'язками.

Служба охорони праці контролює виконання вимог безпеки праці у всіх структурних підрозділах та службах підприємства. У справі створення здорових та безпечних умов праці значна роль відводиться громадському контролю, який здійснюється комісією з питань охорони праці підприємства та громадськими інспекторами з охорони праці.

Адміністративно-громадський трьохступеневий контроль проводиться на трьох рівнях. На першій ступені контролю начальник виробничої дільниці (майстер) спільно з громадським інспектором профгрупи щоденно перевіряють стан охорони праці на виробничій дільниці. На другій ступені — начальник цеху спільно з громадським інспектором та спеціалістами відповідних служб

цеху (механік, електрик, технолог) два рази в місяць перевіряють стан охорони праці згідно з затвердженим графіком. На третій ступені контролю щомісячно (згідно із затвердженим графіком) комісія підприємства під головуванням керівника (головного інженера) перевіряє стан охорони праці на підприємстві. До складу комісії входять: керівник служби охорони праці, голова комісії з охорони праці профкому, керівник медичної служби, працівник пожежної охорони та головні спеціалісти підприємства (технолог, механік, енергетик). Результати роботи комісії фіксуються в журналі трьохступеневого контролю і розглядаються на нараді. За результатами наради видається наказ по підприємству.

Облік, аналіз та оцінка показників охорони праці та функціонування СУОП направлені (відповідно до одержаної інформації) на розробку та прийняття управлінських рішень керівниками усіх рівнів управління (від майстра дільниці до керівника підприємства). Суть даної функції полягає у системному обліку показників стану охорони праці, в аналізі одержання даних та узагальненні причин недотримання вимог законодавчих та нормативних документів, а також причин невиконання планів з охорони праці з розробкою заходів, направлених на усунення виявлених недоліків. Аналізуються матеріали: про нещасні випадки та професійні захворювання; результати всіх видів контролю за станом охорони праці; дані паспортів санітарно-технічного стану умов праці в цеху (на дільниці); матеріали спеціальних обстежень будівель, споруд, приміщень, обладнання та ін. В результаті обліку, аналізу та оцінки стану охорони праці вносяться доповнення та уточнення до оперативних, поточних та перспективних планів роботи з охорони праці, а також - по стимулюванню діяльності окремих структурних підрозділів, служб, працівників за досягнуті показники охорони праці.

Стимулювання діяльності з охорони праці направлено на створення зацікавленості працівників в забезпеченні здорових та безпечних умов праці. Відповідно до ст. 29 Закону України „Про охорону праці” до працівників підприємств можуть застосовуватися будь-які заохочення за активну участь та

ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки та покращення умов праці. Стимулювання передбачає моральні та матеріальні заохочення. До числа останніх належать: премії, винагороди за виконану конкретну роботу, винахідництво та раціоналізаторські пропозиції з питань охорони праці. Джерелом стимулювання діяльності з охорони праці є фонди охорони праці.

4.2. Безпека бізнес процесів в надзвичайних ситуаціях.

Щодня у світі фіксуються тисячі подій, при яких відбувається порушення нормальних умов життя і діяльності людей і які можуть призвести або призводять до загибелі людей та до значних матеріальних втрат. Такі події називаються надзвичайними ситуаціями. Засоби масової інформації, як правило, привертають увагу громадськості до надзвичайних ситуацій, особливо коли вони пов'язані з життям відомих особистостей, призвели або можуть призвести до великої кількості жертв, становлять загрозу нормальному життю і діяльності груп людей, цілих регіонів чи навіть країн. Майже жодне газетне видання, жоден випуск радіо або телевізійних новин не виходить без таких повідомлень.

Загальні ознаки надзвичайних ситуацій:

- наявність або загроза загибелі людей чи значне погіршення
- умов їх життєдіяльності
- заподіяння економічних збитків
- істотне погіршення стану довкілля

До надзвичайних ситуацій, як правило, призводять аварії, катастрофи, стихійні лиха та інші події, такі, як епідемії, терористичні акти, збройні конфлікти тощо.

Аварії поділяються на дві категорії:

1. До I категорії належать аварії, внаслідок яких: загинуло 5 чи травмовано 10 і більше осіб; стався викид отруйних, радіоактивних, небезпечних речовин за санітарно-захисну зону підприємства; збільшилась

концентрація забруднюючих речовин у навколишньому природному середовищі більш як у 10 разів; зруйновано будівлі, споруди чи основні конструкції об'єкта, що створило загрозу для життя і здоров'я працівників підприємства чи населення;

2. До II категорії належать аварії, внаслідок яких: загинуло до 5 чи травмовано від 4 до 10 осіб; зруйновано будівлі, споруди чи основні конструкції об'єкта, що створило загрозу для життя і здоров'я працівників цеху, ділянки (враховуються цех, ділянка з чисельністю працівників 100 осіб і більше).

Випадки порушення технологічних процесів, роботи устаткування, тимчасової зупинки виробництва в результаті спрацювання автоматичних захисних блокувань та інші локальні порушення у роботі, ділянок та окремих об'єктів, падіння опор та обрив дротів ліній електропередач не належать до аварій, що мають категорії.

Події природного походження або результат дальності природних процесів, які за своєю інтенсивністю, масштабом поширення і тривалістю можуть вражати людей, об'єкти економіки та довкілля, називаються небезпечними природними явищами. Руйнівне небезпечне природне явище — це стихійне лихо [6 с. 249].

Надзвичайні ситуації мають різні масштаби за кількістю жертв, кількістю людей, що стали хворими чи каліками, кількістю людей, яким завдано моральної шкоди, за розмірами економічних збитків, площею території, на якій вони розвивались, тощо. Вагомість надзвичайної ситуації визначається передусім кількістю жертв та ступенем впливу на оточуюче життєве середовище, тобто рівнем системи «людина — життєве середовище» (далі — «Л — ЖС»), якої вона торкнулася, і розміром шкоди, завданої цій системі.

Виходячи з ієрархії систем «Л — ЖС», можна говорити про:

- індивідуальні надзвичайні ситуації, коли виникає загроза для

порушення життєдіяльності лише однієї особи; надзвичайні ситуації рівня мікроколективу, тобто коли загроза їх виникнення чи розповсюдження наслідків стосується сім'ї, виробничої бригади, пасажирів одного купе тощо;

- надзвичайні ситуації рівня колективу;
- надзвичайні ситуації рівня макроколективу;
- надзвичайні ситуації для жителів міста, району;
- надзвичайні ситуації для населення області;
- надзвичайні ситуації для населення країни;
- надзвичайні ситуації для жителів континенту;
- надзвичайні ситуації для всього людства.

Як правило, чим більшу кількість людей обходить надзвичайна ситуація, тим більшу територію вона охоплює. І навпаки, при більшій площі поширення катастрофи чи стихійного лиха від нього страждає більша кількість людей. Через це в основу існуючих класифікацій надзвичайних ситуацій за їх масштабом найчастіше кладуть територіальний принцип, за яким надзвичайні ситуації поділяють на локальні, об'єктові, місцеві, регіональні, загальнодержавні, континентальні та глобальні. Локальні надзвичайні ситуації відповідають рівню системи «Л — ЖС» з однією особою та мікроколективом; об'єктові — системам з рівнем колектив, макроколектив; місцеві — системам, в які входить населення міста або району; регіональні - області: загальнодержавні - населення країни і так далі.

Сьогоднішня ситуація в Україні щодо небезпечних природних явищ, аварій і катастроф, військового стану характеризується як дуже складна. Тенденція зростання кількості надзвичайних ситуацій, важкість їх наслідків змушують розглядати їх як серйозну загрозу безпеці окремої людини, суспільству та навколишньому середовищу, а також стабільності розвитку економіки країни. До роботи в районі надзвичайної ситуації необхідно залучати значну кількість людських, матеріальних і технічних ресурсів. Запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідація їх наслідків, максимальне зниження масштабів втрат та збитків перетворилося на загальнодержавну проблему і є

одним з найважливіших завдань органів виконавчої влади і управління всіх рівнів.

Розрізняють чотири рівні надзвичайних ситуацій.

Надзвичайна ситуація загальнодержавного рівня - це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету.

Надзвичайна ситуація регіонального рівня - це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів або загрожує перенесенням на територію суміжної області України, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету.

Надзвичайна ситуація місцевого рівня - це надзвичайна ситуація, яка виходить за межі потенційно небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету. До місцевого рівня також належать всі надзвичайні ситуації, які виникають на об'єктах житлово-комунальної сфери та інших, що не входять до затверджених переліків потенційно небезпечних об'єктів.

Надзвичайна ситуація об'єктового рівня - це надзвичайна ситуація, яка не підпадає під зазначені вище визначення, тобто така, що розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони. Для організації ефективної роботи із запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідації їхніх наслідків, зниження

масштабів втрат та збитків дуже важливо знати причини їх виникнення та володіти теорією виникнення катастроф.

Положення про класифікацію надзвичайних ситуацій за характером походження подій, котрі зумовлюють виникнення надзвичайних ситуацій на території України, розрізняє чотири класи надзвичайних ситуацій — надзвичайні ситуації техногенного, природного, соціально-політичного, військового характеру. Кожен клас надзвичайних ситуацій поділяється на групи, які містять конкретні їх види.

Надзвичайні ситуації техногенного характеру - це транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо.

Надзвичайні ситуації природного характеру - це небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо.

Надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру - це ситуації, пов'язані з протиправними діями терористичного та антиконституційного спрямування: здійснення або реальна загроза терористичного акту (збройний напад, захоплення і затримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку та телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного чи морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо.

Надзвичайні ситуації воєнного характеру - це ситуації, пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення

внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, сильнодіючих отруйних речовин, токсичних відходів, нафтопродуктів, транспортних та інженерних комунікацій тощо [7 с. 250].

Для готовності протистояти ризикам, які виникають під час надзвичайних ситуацій, рекомендується керівникам наступні мінімальні заходи безпеки:

- Перевірити (чи організувати за відсутності) належну охорону та безпеку офісних та виробничих приміщень (пропускний режим, камери на вході, охорона будівлі тощо) - у випадку неочікуваних візитів правоохоронних органів ви будете відразу проінформовані та будете мати час для виклику адвоката та здійснення інших підготовчих дій.

- Підготувати та навчити персонал правильному реагуванню у випадку спілкування з правоохоронними органами - самостійно чи із залученням досвідчених адвокатів - для мінімізації негативних наслідків чи поспішних необдуманих дій.

- Мати домовленість (підписаний договір про правову допомогу та контакти під рукою) з довіреним адвокатом для можливості його оперативного виклику за такої потреби. Адже, після неочікуваного приходу правоохоронців роздумів на пошук адвоката може і не бути, а захищатись самому завжди важче.

- Провести позачергову перевірку контрагентів (зокрема, нових, які не перевірені часом) на предмет їх платоспроможності, надійності та відсутності претензій від контролюючих органів. Більшість такої інформації можна знайти у відкритих реєстрах чи запросити інформацію у самих контрагентів. Правило тут просте - якщо є претензії щодо роботи контрагента, то з великою вірогідністю прийдуть і до вас, особливо по фінансовим та податковим питанням.

- Привести до ладу власну податкову та бухгалтерську звітність - якою б очевидною та, можливо, образливою не була дана рекомендація для представників бізнесу. Водночас, вимушені нагадати про її важливість та

складність у подальшому доведенні законності своєї діяльності у випадку суттєвих порушень у документообігу.

Звісно, важко передбачити всі можливі ризики, ймовірність їх настання та конкретні рекомендації для мінімізації. Адже, кожне підприємство має свої роками напрацьовані особливості та дію людського фактору. Водночас, вважаємо, що навіть дотримання зазначених мінімальних безпекових правил значним чином укріпить Ваш тил та сприятиме більш конструктивному спілкуванню з правоохоронними органами.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Слово в повсякденному спілкуванні так і в бізнес спілкуванні буває животворчим та руйнівним. Його дія об'єднує та роз'єднує керівників, партнерів, співробітників, а також отримується вдоволення або навіть певні негаразди. Багато залежить від того, яка інформація передаватиметься словом та як трактують його відправники. Зрозумілим є те, що від того, на якому рівні існує культура ділових людей, залежать їхні результати бізнес діяльності, взаємини з персоналом, бізнес партнерами, клієнтами, й особливо психічне здоров'я.

Діловий етикет є складовою бізнес-етики, яка нині формується в Україні та має невід'ємну його частину. Розвивається він під безпосереднім впливом існуючих суспільно-економічних відносин. Культура бізнесу ґрунтується на добропристойній культурі ділових особистостей, які ставлять на високий рівень цінність своєї репутації як добропорядного бізнесмена. Бізнес спілкування – це багатогранний світ людських взаємовідносин, коли одночасно відбувається та в повній гармонії обмін вчинками, діями, словами, почуттями, переживаннями, думками. Без ефективного спілкування неможливий повноцінний розвиток особистості. Бізнес спілкування також є творчою активністю, вона допомагає дізнатися про великий потенціал людських природних здібностей. Відсутність істинного спілкування приходить до втрати стабільного емоційного стану

„деформує внутрішній світ людини. А Де Сент-Екзюпері вважав, що спілкування є найвищою, найбажанішою „розкішшю”, тому в бізнес відносинах він грає величезну роль, адже від нього залежать чи будуть результати позитивними.

Етикет у бізнес відносинах – це фундамент урівноваженості та пропозиція корисної спільної роботи. Бізнес звичайно має свої правила та зазвичай постійно притримується їх виконання.

Бізнес - етика навчає, що діяльність, яка отримує дохід будується професіоналами, вмінню бути розважливими, та культурно-освідченими людьми.

У діловій стосунках навички вміло спілкуватися завжди будуть цінними. Адже знання основних та важливих правил в діловій комунікації дає шан взаємовигідно та ефективно співіснувати з бізнес партнерами, отримує приємне психологічне спілкування, різного роду стратегії побудови, тактики вдосконалення, орієнтовані на досягнення компромісу приймати більш зважливі рішення , які можливо обґрунтувати на будь якій стадії переговорного процесу та знижує небезпечні моменти в економічній діяльності.

З метою проведення емпіричного дослідження рівня бізнес комунікацій сучасних керівників українських підприємств було обрано наступні методики :

1. «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В. Синявський, Б. Федоришина);
2. «Діагностика схильності керівника до певного стилю керівництва» (Є. Ільїн);
3. Методика експертної оцінки невербальної комунікації (О. Кузніцова).

Базу дослідження склала вибірка з 30 керівників українських підприємств віком від 30 до 40 років, з них 16 осіб – чоловіки та 14 осіб жінки.

Рівень комунікаційних здібностей керівників оцінюється наступним чином, 10 % респондентів мають середній рівень, 40 % опитаних мають високий рівень комунікації та 50 % - дуже високий, низький та нижче середнього рівня не було зазначено в жодного з опитаних. Дана тенденція має

позитивний характер та відповідає високому рівню розвитку комунікативних якостей керівників, які склали базу дослідження.

Результати оцінки організаторських якостей керівників наступні: не було виявлено показників нижче середнього та середнього рівнів організаторських здібностей, вищий та дуже високий рівень мають однаковий результат, який складає 50 % опитаних керівників мають високий рівень організаторських здібностей.

Особи з високим рівнем знань, мають хорошу ерудованість, володіють більшою кількістю інформації, вміють підтримувати розмову та чітко формулювати думку. В колективі почувають себе вільно, легко знаходять спільну мову з партнерами, здатні швидко орієнтуватися у нових та складних ситуаціях, є ініціативними за характером, здатними до швидких самостійних рішень, мають навички запевнити інших у доцільності та правильності прийнятого рішення.

З метою розвитку комунікативних здібностей керівників нами було запропоновано розробку програми та проведення соціально-психологічного тренінгу. Соціально-психологічний тренінг є одним із найбільш поширених видів соціально-психологічної роботи, привабливим для осіб за рахунок своєї ефективності, конфіденційності, внутрішньої відкритості, сприятливої психологічної атмосфери, індивідуальної та групової рефлексії. Соціально-психологічні тренінги дозволяють ефективно розв'язувати завдання, що є пов'язаними з розвитком, набуттям нових навиків комунікації та усвідомленим управлінням особистим емоційним станів, й особливо зростанням своєї особистості .

Програма тренінгу складається з блоків, що мають бути проведені у формі зустрічей, тривалість кожної з яких складає від 2 до 3 годин. Було поставлено наступні завдання проведення тренінгу, спрямованого на розвиток комунікативних здібностей керівників:

– активізувати психологічні умови розвитку комунікативних і

організаторських здібностей, духовно-професійної культури керівників, а також саморегуляції поведінки особистості;

– поглибити знання керівників з психології спілкування;

– сприяти усвідомленню керівниками значення процесу спілкування як самостійної цінності;

– розвинути у керівників навички щодо проведення самоаналізу та самооцінювання власних комунікативних здібностей та вміння співвідносити їх з вимогами керівних посад;

– розвинути у керівників здатність до самоприйняття та прийняття інших;

– покращити навички активного слухання, а також уміння переконання;

– сприяти оволодінню керівниками прийомів кодування та декодування комунікативних повідомлень;

– формувати позитивну, відкриту позицію у спілкуванні та взаємовідносинах з колегами та підлеглими;

– розвинути у керівників навички до комунікативного самоконтролю та вміння щодо подолання труднощів, які виникають у процесі спілкування.

Таким чином, проходження учасниками групи запропонованого тренінгу допомогло підвищенню рівня комунікативних здібностей, а також сприяє кращому розумінню своїх власних особливостей, оточення, кращому розумінню вербальних та невербальних кодів у спілкуванні, ефективно побудованому процесі спілкування з підлеглими та партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабакова О.В., Митяй З.О., Хомчак О.Г. Українська мова за професійним спрямуванням: навчальний посібник. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2018. 151 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №1 (31). С. 97-106.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС- Центр, 2018. 414 с.
7. Баніт О.В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
8. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 4 (28). С. 47-55.
9. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С.33-39.

10. Вандишев В. М. Риторика і софістика в історико-філософському дискурсі : монографія. Суми: Вид-во СНАУ, 2015. 152 с.
11. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
12. Гамова Г. І. Публічний виступ як реалізація ораторської майстерності.Лінгвістичні дослідження. 2019. Вип. 50. С. 156-165.
13. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2019. № 3-4. С. 45-50
14. Грицаєнко Л. М. Основи красномовства: навчальний посібник. К: Видавничий дім Дмитра Бураго, 2018. 260 с.
15. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 9. С. 37-41.
16. Джигирей В.С., Жидецький В.Ц. Безпека життєдіяльності. Підручник. Вид. 4-те, доповнене. Львів. Афіша. 2010. С. 256.
17. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
18. Желібо Є.П., Заверуха Н.М., Зацарний В.В. Безпека життєдіяльності: Навч. посібн. Київ. Кравела. 2012. С. 344.
19. Єрмоленко С., Бибики С., Ганжа А. Мова, стиль, культура – в об’єктиві гуманітарної науки. Світогляд. 2017. № 5 (67). С. 3-9.
20. Зеліч В.В. Етика бізнесу: навч.метод. комплекс з дисципліни. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. 108 с.
21. Зіневич Л.В. Риторика – наука переконувати. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. 28 с.

22. Ісаєнко Т.К., Лисенко А.В. Риторика: навч. посібн. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 247с.
23. Каменєва Т. Комунікативні вміння як складова професійного мовлення психолога. Проблеми сучасної психології. 2019. № 15. С. 221-229.
24. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Київ : Компанія ОСМА, 2015. 204 с.
25. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 340 2014. Вип. 1. С. 255-264.
26. Ковальська Н. А. Майстерність публічного виступу як показник мовної компетенції. Dynamics of the development of world science : Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. Vancouver, Canada, 2020. P. 653-657.
27. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
28. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
29. Куньч З. Й. Класифікація мовностилістичних засобів у риторичному вченні Теофана Прокоповича. Термінологічний вісник. 2015. Вип. 3(1). С. 157-164.
30. Куньч З. Й. Образність мовлення як ознака культури мови (на прикладі метафори). Український смисл. 2018. № 2018. С. 14-22.
31. Курова А.В. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти факультету психології, політології та соціології НУ «ОЮА»). Одеса: Фенікс, 2020. 79 с.
32. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С.448-456.
33. Макович Х. Я. Словник термінів і понять з риторики. Львів, 2016. 140 с.

34. Максименко С. Д., Зливков В. Л., Кузікова С. Б. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2015. 430 с.
35. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
36. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Харків, 2018. 264 с.
37. Олешко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 16. С.16-19.
38. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 1-2. С. 54-59.
39. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.
40. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
41. Прокопчук Л. В. Риторика. Модульний курс : навчальний посібник. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2017. 206 с.
42. Псюк Р.М. Особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. № 27. С. 41-46.
43. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІІТО НАПНУ, 2015. 176 с.
44. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

45. Рудінська О.В., Белякова В.В. Критерії й оцінка ефективної діяльності управлінської команди в сучасному багатопрофільному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 65-79.
46. Серета Н. В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
47. Синиченко А. В. Компетентний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. № 1 (21). 2016. С. 288–294.
48. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
49. Ткачук К.Н. Управління охороною праці: Навч. посібник. / Ткачук К.Н., Мольчак Я.О., Каштанов С.Ф., Полукаров О.І., Ткачук К.К., Полукаров Ю.О., Стасюк В.М. - Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. – 288 с.
50. Чернобай О. Феномен Цицерона: теорія і практика риторичної аргументації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки. 2017. № 865. С. 147-154.
51. . Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy, 2018, No. 1, P. 55-61.
52. Robles Lorena, Zárraga-Rodríguez Marta. Key Competencies for Entrepreneurship. Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 23, p. 828-832.

**Тест «Методика оцінки комунікативних і організаторських схильностей»
(КОС-1) (Автори В. Синявський, Б. Федоришин)**

Методика розроблена для діагностики потенційних можливостей людей в розвитку їх комунікативних і організаторських здібностей. Вона базується на принципі відображення і оцінки випробуваням деяких особливостей своєї поведінки в різних ситуаціях (які знайомі випробуваному за його особистого досвіду). Відповіді випробуваного будуються на основі самоаналізу досвіду своєї поведінки в тій чи іншій ситуації. Організаторські здібності - в їх структурі не важко виділити вміння впливати на людей для успішного вирішення ними певних завдань і досягнення конкретних цілей, вміння швидко розібратися в "ситуативному" взаємодії людей і направити його в потрібне русло, прагнення до прояву ініціативи, до виконання громадської роботи. Комунікативні здатності особистості характеризуються умінням легко і швидко встановлювати ділові і товариські контакти з людьми, прагненням до розширення сфери спілкування, до участі в громадських або групових заходах, які відповідають потреба людей в широкому, інтенсивному спілкуванні. Аналіз комунікативних і організаторських здібностей дозволяє розглянути їх структуру, виокремивши в ній такі компоненти, які можуть бути індикаторами відповідних здібностей.

Інструкція. Вам потрібно відповісти на всі ці питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання і відповідайте на них так: якщо ваша відповідь на питання позитивна, то на аркуші відповідей поруч з номером питання поставити знак "+", якщо ж негативний - знак "-". Ніяких додаткових написів і знаків робити не слід.

Текст опитувальника.

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?

2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам кимось із ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації.
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що вам приємніше проводити час з книгою або за будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли деякі перешкоди у здійсненні ваших намірів, то чи легко ви відступаєте від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас за віком?
10. Чи любите ви організовувати і придумувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи намагаєтеся ви домогтися, щоб ваші товариші діяли відповідно з вашою думкою?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи вірно, що у вас не буває конфліктів з вашими товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи часто вас дратують навколишні вас люди, і хочеться вам побути на самоті?

20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих вам людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому компанію?
30. Чи приймали ви участь у громадській роботі в школі, класі, групі?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе з примусу, потрапивши в незнайому компанію?
34. Чи охоче ви організовуєте різноманітні заходи для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтесь в центрі уваги у своїх друзів?
39. Чи часто ви стривожились відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ

Схильності	Відповіді	Номери питань
Комунікативні	(+) так	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	(-) ні	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські	(+) так	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) ні	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів:

1. Зіставити відповіді респондента з “ключем” і підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями.

2. Обчислити оціночні коефіцієнти комунікативних (K_k) і організаторських (K_o) схильностей як відношення кількості співпадаючих відповідей за комунікативними схильностями (K_x) та організаторськими схильностями (O_x) до максимально можливого числа збігів (20) за формулами:

$$K_k = K_x/20 ; K_o = O_x/20$$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

За допомогою дешифратора підрахувати кількість співпадаючих з ним відповідей. оціночний критерій K виражається відношенням кількості співпадаючих відповідей по кожному розділу до максимально можливого числа збігів (до 20). Показники будуть варіюватися від 0 до 1 (це кількісна характеристика). Для якісної стандартизації використовуються шкали оцінок.

Коефіцієнт комунікації (Кк)	Коефіцієнт організаторських здібностей (Кo)	Шкальна оцінка	Рівень
0.10 - 0.45	0.20 - 0.55	1	Низький рівень
0.46 - 0.55	0.56 - 0.65	2	Нижче середнього
0.56 - 0.65	0.66 - 0.70	3	Середній
0.66 - 0.75	0.71 - 0.80	4	Високий
0.76 - 1.00	0.81 - 1.00	5	Дуже високий

МЕТОДИКА «СХИЛЬНОСТІ ДО ПЕВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА» (Є. ІЛЬІН)

Методика перевірена на надійність і валідність в дисертації Нгуєн Кі Тионга (2000) і являє собою опитувальник, за допомогою якого можна дізнатися про схильність суб'єкта до того чи іншого стилю керівництва. При цьому треба, однак, враховувати, що в реальному керівництві людина може використовувати інший стиль.

Інструкція. Уявіть собі, що Ви керуєте колективом. Вам пропонується відповісти, як би Ви здійснювали це керівництво в ситуаціях, викладених в опитувальнику. По кожному пункту опитувальника з трьох варіантів відповіді (а, б, в) виберіть той, який більшою мірою характеризує вашу поведінку в якості керівника, і відповідну відповіді букву обведіть кружечком.

Текст опитувальника

1. При прийнятті важливих рішень Ви:

- а. порадитеся з колективом;
- б. постараетеся не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
- в. приймете рішення одноосібно.

2. При організації виконання завдання:

- а. надасте свободу у виборі способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
- б. не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як треба;
- в. будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як треба робити.

3. При здійсненні контролю над діяльністю підлеглих:

- а. будете жорстко контролювати кожного з них;
- б. довірите здійснення контролю самим підлеглим;

в. порухуєте, що контроль необов'язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

а. будете радитися з колективом;

б. візьмете все керівництво на себе;

в. повністю покладіться на лідерів колективу.

5. Будуючи взаємини з членами колективу:

а. будете самі проявляти активність у спілкуванні;

б. будете спілкуватися в основному, якщо до Вас звернуться;

в. будете підтримувати свободу спілкування між Вами і підлеглими.

6. При управлінні колективом:

а. будете надавати допомогу підлеглим і в їх особових справах;

б. порухуєте, що в особисті справи підлеглих немає необхідності «сунутися»;

в. будете цікавитися особистими справами підлеглих швидше з ввічливості.

7. У відносинах з членами колективу:

а. будете намагатися підтримувати хороші особисті ставлення навіть на шкоду діловим;

б. будете підтримувати тільки ділові стосунки;

в. будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій степені.

8. По відношенню до зауважень з боку колективу:

а. не допустите зауважень на свою адресу;

б. вислухаєте і врахуєте зауваження;

в. поставитеся до зауважень байдуже.

9. При підтримці дисципліни:

а. будете прагнути до беззаперечної слухняності підлеглих;

б. зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;

в. врахуєте, що підтримка дисципліни - це не Ваш «коник», і не будете «тиснути» на підлеглих.

10. Відносно того, що про Вас подумає колектив:

- а. Вам буде байдуже;
 - б. постараетесь завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не піде;
 - в. внесете корективи в свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.
11. Розподіливши повноваження між собою і підлеглими:
- а. будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі;
 - б. будете покладатися на старанність підлеглих;
 - в. будете здійснювати тільки загальний контроль.
12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:
- а. зверніться за порадою до підлеглих;
 - б. радитися з підлеглими не будете, так як все одно відповідати за все доведеться Вам;
 - в. приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.
13. Контролюючи роботу підлеглих:
- а. будете хвалити виконавців, відзначати їх позитивні результати;
 - б. будете вишукувати в першу чергу недоліки, що треба виправити;
 - в. здійснювати контроль будете від випадку до випадку (навіщо втручатися?).
14. Керуючи підлеглими:
- а. зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;
 - б. будете в основному використовувати прохання, а не наказ;
 - в. взагалі не вмієте наказувати.
15. При нестачі знань для прийняття рішення:
- а. будете вирішувати самі - адже Ви ж керівник;
 - б. не боїтеся звернутися за допомогою до підлеглих;
 - в. постараетесь відкласти рішення: може, все владнається само собою.
16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:
- а. будете суворим, навіть, прискіпливим;
 - б. будете вимогливим, але справедливим;
 - в. на жаль, будете не дуже вимогливим.
17. Відносно нововведень:

- а. будете швидше консервативний (як би чого не вийшло);
- б. якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;
- в. якщо вони корисні, досягнете їх впровадження в наказовому порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

- а. підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;
- б. повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, так як на совість підлеглих розраховувати не доводиться;
- в. виконавці можуть бути надані самі собі.

Обробка результатів. За кожен зроблений вибір проставляється по 1 балу.

Ключ до постановки діагнозу:

№	Відповіді		
	а	б	в
1	Д	Л	А
2	Д	Л	А
3	А	Д	Л
4	Д	А	Л
5	Д	А	Л
6	Д	А	Л
7	Д	А	Л
8	А	Д	Л
9	А	Д	Л
10	А	Л	Д
11	А	Л	Д
12	Д	А	Л
13	Д	А	Л
14	А	Д	Л
15	А	Д	Л
16	А	Д	Л
17	Л	Д	А
18	Д	А	Л

Д - демократичний, Л – ліберальний, А – авторитарний. Бали підсумовуються окремо по кожному стилю (А, Д, Л) керівництва.

Додаток В

Методика експертної оцінки невербальної комунікації (О Кузнєцова).

За наведеними нижче питаннями потрібно висловити свою думку про деякі особливості поведінки людини в спілкуванні з вами. На кожен з питань пропонується чотири варіанти відповідей. Вам потрібно вибрати той з них, який, на ваш погляд, найбільш точно характеризує даної людини. Обведіть у бланку відповідей ту букву, яка відповідає обраному вами відповіді.

Бланк відповідей

№ з/п	Запитання	Шкала оцінок			
		А	Б	В	Г
		завжди	часто	рідко	ніколи
1.	Вважаєте ви (він, вона) вміє добре доповнювати зміст своїх слів немовними засобами (міміка, жести, поза тощо)?				
2.	Розумієте ви (він, вона) ваші емоції за виразом вашого обличчя				
3.	Чи можете ви (він, вона) знайти відповідні інтонації голосу для вираження своїх почуттів і ставлення до інших людей?				
4.	Вважаєте, що ви (він, вона) вміє правильно розуміти значення ваших поглядів (прояв симпатії, інтересу, залучення уваги, прояв хвилювання та ін)?				
5.	Вважаєте ви, що у вас (нього, неї) бувають «зайві» жести і руху, коли				

	ви (він, вона) намагається висловити свої думки і почуття?				
6.	Вмієте ви (він, вона) стримувати прояви своїх негативних емоцій і відносин?				
7.	Як вважаєте, ви (він, вона) реагуєте на зміни вашого голосу (на прояв іронії, хвилювання і т. д.)?				
8.	Буває, що у вас (його, її) немовби поведінка не відповідає тому, про що ви (він, вона) говорить?				
9.	Вмієте ви (він, вона), на вашу думку, виразом очей і поглядом проявити увагу до інших людей, привітність, зацікавленість?				
10.	Як вважаєте, можете ви (він, вона) керувати своєю мімікою під час конфліктної ситуації?				
11.	Відрізняєте свої (його, її) міміка виразністю, різноманітністю, гармонією?				
12.	Чи є у вас (нього, неї) пози або рухи, непривабливі з вашої точки зору?				
13.	Чи використовує ви (він, вона) м'які, довірчі інтонації, щоб зняти в інших напруга, викликати на відвертість, розташувати до себе?				
14.	Вмієте ви (він, вона) по зміні вашої ходи, пози визначити ваше самопочуття, настрій, стан?				
15.	Можете ви (він, вона) передати відтінки, нюанси своїх почуттів, емоцій, використовуючи різні				

	немовні засоби поведінки?				
16.	Вмієте ви (він, вона) досить тонко і зрозуміло показати через міміку своє доброзичливе ставлення до інших?				
17.	Чи можливо сказати, що за вашою (його, її) виразною поведінкою легко зрозуміти, які ви (він, вона) відчуваєте почуття до оточуючих?				
18.	Можете ви (він, вона) зрозуміти ваше ставлення до нього, навіть якщо ви не демонструєте його спеціально?				
19.	Чи буває, що ви (він, вона) скутий у рухах і жестах, «затиснутий/а», коли потрапляєте в незвичну, незнайому ситуацію?				
20.	Як вважаєте, чи розумієте ви (він, вона), коли ви засмучені, засмучені, що не розташовані до спілкування?				

Обробка й інтерпретація даних

Кожне питання має чотири варіанти відповіді і кожному варіанту приписується певний бал від одного до чотирьох (А - 4 бали; Б - 3 бали; В - 2 бали; Г - 1 бал). Методика дає можливість діагностувати три параметра невербального спілкування:

1. Загальна оцінка невербального репертуару людини з точки зору його різноманітності, гармонійності, диференційоване ^{ТМ} - питання 1, 5, 8, 12, 15, 17. Кількісна оцінка даного параметра може варіюватися від +9 до -9 балів.
2. Чутливість, сенситивності людини до невербальної поведінки іншого (експерта-спостерігача), здатність до адекватної ідентифікації - питання 2, 4, 7, 11, 14, 18, 20. Кількісна оцінка варіюється від 28 до 7 балів.

3. Здатність до управління своїм невербальним репертуаром адекватно цілі і ситуації спілкування - питання 3, 6, 9, 10, 13, 16, 19. Кількісна оцінка варіюється від 23 до 2 балів.

Рівень розвитку кожної з описаних здібностей обчислюється як сума балів за відповіді на відповідні питання (за відповіді на питання 5, 8, 12, 19 отримані бали віднімаються із загальної суми по кожному з трьох параметрів). Для кожного випробуваного отримують оцінки трьох експертів, включаючи його самого. За кожному оцінюваному параметру знаходиться середнє арифметичне значення трьох експертних оцінок. Ці оцінки розглядаються як показники рівня розвитку кожної з трьох описаних вище здібностей суб'єкта невербальної комунікації. На основі сумарних оцінок за трьома аналізованих параметрах визначається загальний показник рівня розвитку перцептивно-комунікативних можливостей людини. Цей показник може варіюватися від 0 до 60 балів.

ДОДАТОК Г

Заняття № 1. Знайомство учасників групи з тренером, між собою та створення безпечної психологічної атмосфери для всіх учасників. Ознайомлення з правилами групової роботи учасників тренінгу та їх взаємодія між собою, а також між тренером.

Метою проведення заняття є:

- ознайомити учасників тренінгу із змістом корекційної програми та її метою,
- забезпечити запуск групових процесів,
- залучення до проблематики учасників тренінгу,
- формування в учасників тренінгу навички групової взаємодії та ефективного спілкування,
- організація знайомства учасників.

До основних правил роботи групи у межах проходження тренінгу відносять наступні:

- щирість та відвертість учасників тренінгу. Відкрите вираження власних почуттів;
- несення відповідальності за власні слова та поведінку під час проходження тренінгу;
- повна конфіденційність щодо проходження тренінгу, що означає неможливість обговорення ситуацій, які відбувалися в групі, а також особистості та поведінки учасників тренінгу за межами групи;
- прояв поваги до інших учасників тренінгу. Недопустимим є перебивання та образа інших, недопустимим є оцінювання учасників групи, а також обговорення присутніх на тренінгу у третій особі. Звернення учасників тренінгу має бути прямим та відкритим;
- обговорення тільки поточних подій, що відбуваються у момент проведення заняття тренінгової програми;

– активна участь у роботі групи тренінгу. Кожен учасник має відкрито виражати власну думку, при необхідності повідомляти іншим учасникам і тренеру щодо складностей, які виникли під час роботи в групі.

Розглянемо етапи та вправи, які входять до програми проведення соціально-психологічного тренінгу.

Вправа. Вибір ролі.

Тренер пропонує учасникам групи обмінятися першими враженнями один про одного, дотримуючись правил проведення тренінгу, які зазначені вище. Всі бажуючі учасники тренінгу можуть сісти на стілець презентації, всі інші учасники в цей час мають відповідати на питання про особу, яка знаходиться в центрі.

Тренер пропонує групі уявити, що вони є режисерами та підбирають акторів, які є придатними для виконання певної ролі. Отже, учасники групи мають визначити, яка роль за зовнішніми ознаками особи та особливостям її поведінки, які група встигла помітити, відповідає даній особі. Роль може бути реальною, або запозиченою з відомих творів, або зовсім новою. Учасники тренінгу мають описати вік особи на стільці презентацій, її соціальний статус, а також професію, яку вона має, та інші характеристики, притаманні особі. На початковому етапі роботи з групою не всі учасники відразу активно включаються у роботу. Тренер має мотивувати учасників включитися в гру.

При необхідності тренер може поставити учасникам гри певні уточнюючі питання. Учасник, який знаходиться на стільці презентації нічого не коментує, а тільки слухає думки інших осіб про себе. Участь у даній вправі можуть приймати не всі члени групи, а тільки ті, в кого вже склалося певне уявлення про можливу роль кандидата. Вправу необхідно проводити у швидкому темпі, щоб уникнути швидкого втомлення членів команди. Необхідно забезпечити особам, які виявили бажання сісти на «стілець презентації», зворотній зв'язок з членами команди через конкретне визначення відповідної ролі, яка найбільше їм підійшла з озвучених.

Рефлексія думок і переживань має проводитись після того, як всі бажуючі

члени команди були у центрі уваги на запропонованому стільці презентації. Необхідно, щоб кожен учасник, якого обговорювали, висловився, наскільки близькі для нього є запропоновані ролі, і чи збігаються вони з його власним уявленням про себе.

Заняття № 2. Знайомство з собою.

Метою проведення заняття є створення сприятливих умов для роботи в групі. Учасники мають ознайомитись з принципами роботи психологічного тренінгу. А також здійснити освоєння прийомів щодо проведення самодіагностики, ознайомитись та засвоїти способи саморозкриття. Ще однією важливою метою проведення другого заняття є зняття емоційного напруження, яке могло виникнути у групі, а також створення сприятливого мікроклімату для роботи групи.

Розглянемо вправу, виконання якої може бути запропоноване на даному занятті.

Вправа. Мої переваги та недоліки.

Тренер пояснює учасникам групи сутність поняття «недоліки», що полягає не в негативних сторонах або якостях особи, а в браку необхідних і бажаних характеристик особистості.

Наприклад, таку негативну сторону як лінь, можна замінити позитивним ствердженням недостатності працьовитості, тобто учасник тренінгу має сказати про свою лінь наступним чином: «мені бракує працьовитості», а сором'язливість, наприклад, виразити через твердження: «мені не вистачає рішучості». Даний підхід щодо визначення власних негативних сторін є ефективним з точки зору необхідності набуття позитивних властивостей, на противагу боротьби з власними недоліками.

У більшості випадків члени групи активно діляться з групою власними уявленнями про свої недоліки. Після того, як учасники тренінгу самостійно визначилися з власними недоліками, тренер пропонує їм згадати певного героя, краще казкового або літературного персонажа, можна також обрати кіногероя, який має властивості, яких бракує особам. Але краще залишатися в межах

казкової тематики.

Після вибору персонажа, всі учасники тренінгу мають назвати по колу власного персонажа, але при цьому не оголошувати якість, завдяки якій було обрано того чи іншого персонажа. Далі учасники групи діляться на декілька команд будь яким випадковим чином, за співпадінням кольорів в одязі або іншим зовнішнім ознакам, за розрахунком на перший, другий тощо. Тренер також може самостійно розподілити учасників на команди, виходячи з тактичних міркувань об'єднати в підгрупах людей, які до цього ще недостатньо спілкувалися один з одним. Кожна команда має налічувати 4-5 осіб.

Кожна команда має перетворитися на театральну трупу, яка повинна підготувати протягом 20 хвилин та продемонструвати глядачам невелику виставу. Ролі, які належить грати учасникам підгрупи вже обрані ними самостійно під час визначення якостей, яким їх бракує. Основною задачею групи є створення вистави, в якій обрані герої найяскравіше та найточніше проявлять якість, за рахунок якої вони і були обрані.

Тренер має задати тему вистави залежно від конкретної ситуації, наприклад: «День народження», «Новий рік», «День знань», «Любов», «Розуміння» тощо. Можна також поєднати декілька тем. Кожна команда має готуватися у окремому приміщенні, щоб не перешкоджати одна одній та не побачити заздалегідь сценарій вистави. Після того, як вистави будуть підготовлені, всі команди мають зібратися у тренінговій кімнаті та продемонструвати створені спектаклі. Після того, як всі спектаклі поставлено на імпрізований сцені, проходить обговорення вистав та героїв, а також якості виконання ролей акторами. Така вправа виконується учасниками з метою відчуття тих якостей, щодо надбання та посилення яких їм необхідно працювати. Граючи певну роль, легше в неї вживатися у реальному житті.

Таким чином, через усвідомлення власних негативних сторін та вироблення вміння подавати їх у розрізі необхідності вирішення наявної проблеми, а не просто констатації негативної оцінки ситуації, керівникам легше стає виробити вміння переводити негативну ситуацію з підлеглими або

партнерами у позитивний напрямок розвитку подій.

Заняття № 3.

Вправа «Зрозумій почуття співрозмовника». Ця вправа допомагає виробити вміння розуміти почуття інших. Метою виконання цієї вправи є навчання керівників правильно розуміти своїх співрозмовників, як підлеглих, так і партнерів по бізнес-проектам, та їхні почуття, а також засвоєння різноманітних способів щодо відображення почуттів оточуючих. Учасники тренінгу мають придумати усі можливі способи відображення почуттів інших. Після чого вони мають назвати усі згадані способи та обговорити у групі.

Розглянемо можливі ситуації, які можна запропонувати учасникам тренінгу для демонстрації вміння, а також подальшого їх обговорення:

а) керівник погоджується із зауваженнями вищого керівництва щодо недостатнього рівня продуктивності праці його відділу;

б) протагоніст розуміє, що у підлеглого склалася неприємна особиста ситуація, тому він вирішив деякий час не турбувати його;

в) протагоніст говорить своїм партнерам, що розуміє їх почуття з приводу можливих майбутніх ризиків підписання угоди.

Запропоновані питання щодо подальшого обговорення:

1. Які способи відображення почуттів інших є доцільними у згаданих вище варіантах?

2. Необхідно запропонувати власні способи відображення почуттів оточуючих.

3. Необхідно визначити, що для учасників тренінгу на їх думку, робити легше: відображати почуття інших, або виражати власні почуття.

Також учасникам тренінгу можна запропонувати взяти участь у рольовій грі «Відгадай почуття». Метою застосування цієї гри вироблення в учасників тренінгу вміння передавати різні почуття невербальним способом, а також розшифровувати їх; розширення знань щодо ролі та місця «мови тіла» у комунікативному процесі.

Учасникам тренінгу пропонується кошик з картками з фразами на

позначення почуттів. Витягнувши картку, вони мають продемонструвати без використання слів, як може виглядати людина, яка переживає те чи інше почуття. Інші учасники тренінгу повинні розпізнати почуття, яке було продемонстроване.

Фрази ,які можуть бути використані для позначення почуттів:

- 1) Мені сумно;
- 2) Я втомився;
- 3) Я гордий;
- 4) Я відчуваю себе несамовито;
- 5) Я відчуваю хвилювання;
- 6) Я відчуваю себе збентежено;
- 7) Я відчуваю занепокоєння;
- 8) Мені тривожно;
- 9) Я рішучо налаштований;
- 10) Я відчуваю певні сумніви.

Після демонстрації всіма учасниками почуттів, з метою обговорення можуть бути запропоновані наступні питання:

1. Що виявилось легшим – відгадувати або демонструвати почуття?
2. Які почуття зображувати було легше – негативні або позитивні?
3. У чому користь розуміння «мови тіла»?
4. У випадках коли слова та мова біла людини не співпадають, чому ви будете віддавати перевагу?
5. Які почуття у вас виходить приховувати краще?

Після цього заняття учасники тренінгу отримують домашнє завдання: провести спостереження за власними почуттями. Метою виконання завдання є вироблення навички слідкувати за власними почуттями; а також усвідомлення процесу виникнення позитивних почуттів, які викликані іншими, формування вміння відкрито виражати ці позитивні почуття. Учасники мають уважно стежити за власними почуттями, активно виражати власні позитивні почуття, які викликані оточуючими. Результати та складності вони мають фіксувати з

метою подальшого обговорення під час роботи в групі.

Заняття № 4. Це заняття має бути спрямоване на розвиток в учасників тренінгу вміння слухати співрозмовника.

Вправа «Детектив».

Метою виконання вправи є розвиток уміння уважно слухати співрозмовника та після цього дослівно повторити сказане ним. Для проведення вправи знадобиться іграшковий м'яч. Тренер пропонує учасникам групи зіграти в детектив. Передаючи м'яч по колу учасники мають спочатку точно повторити фразу, сказану попереднім учасником, а потім промовити власну фразу, продовжуючи писати детектив.

Після закінчення гри пропонуються наступні питання з метою обговорення:

1. Що виявилось важчим – придумати власну фразу або повторити фразу попередніх учасників?
2. Які висновки ви зробили щодо необхідності бути уважним слухачем у процесі спілкування?
3. Чому важливо слухати та запам'ятовувати сказане партнером по спілкуванню?

Вправа «Тренінг контакту».

Метою виконання вправи є формування в учасників тренінгу уміння встановлювати контакт з співрозмовником, набуття впевненості у процесі побудови міжособистісних стосунків. Вправа має виконуватися в парах. Учасники мають уявити себе в запропонованій ситуації та знайти найбільш влучну фразу щодо встановлення контакту. Далі один з учасників має зробити невелике повідомлення на тему, яка б мала зацікавити його співрозмовника. Учасники мають прослідкувати за поведінкою партнера по вправі та помітити моменти, коли співрозмовник зацікавиться, або захоче сказати що-небудь чи уточнити».

Можливі варіанти ситуацій для виконання вправи:

1. В книжковому магазині ви побачили людину, яка вас зацікавила, так як

переглядає книгу, яка вам подобається також.

2. Ви побачили людину, яка парком, але якій нічим зайнятися.
3. У магазині незнайома вам людина дуже прискіпливо обирає сир.
4. В черзі до стоматолога ви побачили незнайомця, який вам сподобався.
5. До вашого підрозділу влаштувався новий працівник.

Після виконання вправи учасникам тренінгу можуть бути запропоновані наступні питання з метою обговорення :

1. Чи помітили ви відчуття невпевненості або напруженості на початку розмови з партнером по спілкуванню?
2. Які почуття ви відмітили у процесі розмови?
3. Чи доброзичливо повадився співрозмовник?
4. Що було найбільш цікавим у розмові з незнайомцем, який був ініціатором процесу спілкування?

Заняття № 5. Рефлексія. Зворотній зв'язок. Підведення підсумків.

Метою проведення даного заняття є поглиблення процесів саморозкриття особистості учасників тренінгу. Робота на занятті є направленою на отримання позитивного зворотного зв'язку з метою зміцнення самооцінки та актуалізації особистісних ресурсів, пізнання себе за допомогою учасників групи. Розглянемо вправу, що може бути запропонованою до виконання на даному занятті.

Вправа 1. Подяка за досвід

Тренер нагадує учасникам групи, що вони дізналися один про одного значний обсяг інформації, що є дуже особистою, а також поділилися один з одним своїм життєвим досвідом. Протягом часу проведення тренінгу учасники дали можливість один одному отримати нові переживання. Тренер просить обрати особу з групи учасників, яку хочеться виділити з-поміж інших та подякувати їй.

Вправа 2. Підведення підсумків

Учасники групи мають сісти в загальне коло та обговорити питання, які

стосуються особистісних вражень учасників щодо проведеного тренінгу. Тренер має запитати учасників про наступне:

- чи змінилося в результаті проходження тренінгу їх уявлення про себе;
- виявити, який досвід отримали учасники тренінгу для себе;
- які нові факти учасники дізналися про процес спілкування;
- які висновки учасники зробили для себе після проходження тренінгу.

Наприкінці останнього заняття тренер дякує всім учасникам за досвід, відвертість, активність, взаємоповагу та взаєморозуміння, яку проявили всі учасники під час роботи на даному тренінгу.

Таким чином, проходження учасниками групи запропонованого тренінгу має на меті підвищення рівня комунікативних здібностей, а також сприяє кращому розумінню себе, власних особливостей та оточуючих людей, кращому розумінню вербальних та невербальних кодів у спілкуванні, правильній побудові процесу спілкування з підлеглими та партнерами.