

# НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА



Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

# **НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА**

Навчальний посібник

Вінниця  
ВНТУ  
2017

УДК 378 (075)

ББК 74.58 я73

Н15

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 7 від 22.12.2016 р.)

Рецензенти:

**В. В. Каплінський**, кандидат педагогічних наук, доцент

**О. В. Бісікало**, доктор технічних наук, професор

**Н. П. Карачина**, доктор економічних наук, професор

**Коваль К. О.**

Навчальна практика : навчальний посібник / К. О. Коваль,  
Н15 О. В. Мельник, О. В. Бурдейна, Р. С. Белзецький, О. М. Косарук. –  
Вінниця : ВНТУ, 2017. – 76 с.

У навчальному посібнику розглядаються основні питання розвитку у студіюючої молоді соціально-особистісних компетенцій («soft skills»), корисних для становлення у професійній та особистій сферах життя. Викладено навчальні матеріали з основних компетенцій, наведено факти й аргументи, щоб стимулювати молодь до саморозвитку.

Структура та зміст посібника відповідають програмі курсу «Навчальна практика» для студентів усіх спеціальностей.

Посібник буде корисним для студентів усіх форм навчання, працівникам кадрових агентств та менеджерів з персоналу, а також для усіх, хто прагне успішно будувати власну кар'єру та особисте життя.

**УДК 378 (075)**

**ББК 74.58 я73**

© ВНТУ, 2017

## ЗМІСТ

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Передмова</b> .....                                                                           | 5  |
| <b>Тема 1 «Hard skills» та «soft skills» в освіті, бізнесі, управлінні, врядуванні</b> .....     | 8  |
| 1.1 Поняття «hard skills» та «soft skills».....                                                  | 8  |
| 1.2 Зростання ролі «м'яких» навичок в освіті, бізнесі, управлінні, врядуванні.....               | 9  |
| <b>Тема 2 Різні типи і класифікації «soft skills»</b> .....                                      | 13 |
| <b>Тема 3 Комунікативні навички</b> .....                                                        | 16 |
| 3.1 Комунікація – означення, моделі, елементи.....                                               | 16 |
| 3.2 Рекомендації для ефективної комунікації.....                                                 | 18 |
| <b>Тема 4 Аналітичне та критичне мислення. Когнітивні компетенції</b> .....                      | 20 |
| 4.1. Види мислення.....                                                                          | 20 |
| 4.2 Суть когнітивних умінь.....                                                                  | 22 |
| <b>Тема 5 Вміння працювати в команді</b> .....                                                   | 24 |
| 5.1 Зміст командної роботи та уміння працювати в команді.....                                    | 24 |
| 5.2 Ролі учасників команди.....                                                                  | 25 |
| <b>Тема 6 Вміння ставити цілі і їх досягати</b> .....                                            | 28 |
| 6.1 Навіщо ставити цілі?.....                                                                    | 28 |
| 6.2 Що таке ціль? Означення, критерії. Цілеспрямованість.....                                    | 28 |
| 6.3 Методика вибору цілі.....                                                                    | 29 |
| 6.4 Досягнення поставленої цілі. Мотивація.....                                                  | 31 |
| <b>Тема 7 Активна життєва позиція. Емоційний інтелект, емпатія, стресостійкість</b> .....        | 34 |
| 7. 1 Активна життєва позиція.....                                                                | 34 |
| 7.2 Емоційний інтелект.....                                                                      | 36 |
| 7.3 Емпатія.....                                                                                 | 37 |
| 7.4 Стресостійкість.....                                                                         | 38 |
| <b>Тема 8 Здатність вирішувати конфлікти – кризовий менеджмент, проведення переговорів</b> ..... | 42 |
| 8.1 Конфлікт – означення, структура.....                                                         | 42 |
| 8.2 Методи вирішення конфліктів.....                                                             | 43 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Тема 9 Вміння надихатись новими ідеями</b> .....                   | 46 |
| 9.1 Визначення і склад уміння надихатись новими ідеями.....           | 46 |
| 9.2 Десять способів стимулювати нові ідеї.....                        | 48 |
| <b>Тема 10 Організаційні уміння</b> .....                             | 51 |
| 10.1 Зміст тайм-менеджменту.....                                      | 51 |
| 10.2 Організація життєвого простору.....                              | 52 |
| 10.3 Управління власним бюджетом.....                                 | 53 |
| <b>Тема 11 Уміння брати на себе відповідальність</b> .....            | 55 |
| 11.1 Відповідальність – актуальність уміння на ринку праці.....       | 55 |
| 11.2 Методи самовиховання для розвитку відповідальності.....          | 56 |
| <b>Тема 12 Резюме як інструмент самопрезентації компетенцій</b> ..... | 58 |
| 12.1 Особливості написання резюме.....                                | 58 |
| 12.2 Принципи складання резюме.....                                   | 59 |
| 12.3 Оформлення резюме.....                                           | 60 |
| 12.4 Структура резюме.....                                            | 60 |
| 12.5 Принципи складання супровідного листа.....                       | 64 |
| 12.6 Принципи складання гарантійний лист.....                         | 66 |
| <b>Додатки</b> .....                                                  | 67 |
| <b>Глосарій</b> .....                                                 | 71 |
| <b>Література</b> .....                                               | 73 |

## ПЕРЕДМОВА

В Україні протягом минулих 20-ти років діяла і досі діє парадигма освіти «ЗУН» (знання, уміння, навички), характерна для суспільства індустріального типу. Вона включає в себе чіткі визначення номенклатури понять, стабільну ієрархію знань, умінь і навичок, незмінні методики їхнього опанування, контролю й оцінювання. Згідно з цією парадигмою сформовано класичне означення поняття «навчальна практика».

**Навчальна практика – практика, яка має на меті поглибити і розширити знання про обрану спеціальність та ознайомити з технологічними процесами на сучасних підприємствах. Вона проводиться для студентів молодших курсів у формах екскурсій на виробництво, бесід зі співробітникам підприємств тощо.**

При цьому студенти, не маючи достатніх теоретичних знань та практичних навичок, виступають у ролі пасивних спостерігачів. Їх поверхово знайомлять з технологіями, які, цілком ймовірно, зміняться на момент завершення навчання. Крім того, молодь досить обмежено спілкується з колективом підприємства, і соціальні контакти, корисні для майбутнього працевлаштування, не налагоджуються. Отже, фактично, не напрацьовуються ні навички з професії, ні навички, що сприятимуть успішній розбудові кар'єри.

Надання студентам певного скінченного та малоактуального обсягу інформації про спеціальність в межах традиційного змісту навчальної практики, по-перше, не можливо через особливості навчального процесу у ВНЗ (зокрема, через відсутність у студентів кваліфікації для виконання практичних завдань), по-друге, не потрібно, оскільки новітня концепція сучасної освіти базується не на знаннях про спеціальність, а на знаннях про діяльність зі спеціальності й напрацюванні відповідних навичок – професійних та соціально-особистісних. Крім того, акцентується уміння людини самостійно здобувати потрібну інформацію.

**В навчальному посібнику з дисципліни «Навчальна практика»:**

- об'єднано питання майбутнього працевлаштування, знайомство з професією, з механізмами розвитку соціально-особистісних навичок;
- викладено навчальні матеріали з основних компетенцій;
- наведено теоретичні обґрунтування важливості розвитку цього напрямку підготовки технічної еліти України;
- наведено факти й аргументи, щоб стимулювати молодь до саморозвитку.

**Перелік соціально-особистісних компетенцій, які будуть розвиватись в рамках «Навчальної практики», сформовано на основі опитування працедавців та аналізу ринку праці**

### **Оновлена концепція навчальної дисципліни**

З переходом у розвинутих країнах до суспільства постіндустріального типу вимоги до набутих у ВНЗ знань, навичок і умінь (компетенцій) суттєво модифікуються, причому дедалі зростаючими темпами. Крім того, деякі компетенції поступово переходять із розряду важливих у розряд обов'язкових інструментальних умінь і навичок, які необхідні такою ж мірою, як і звичайна грамотність. Пріоритетними стають:

- знання, здебільшого спеціальні, більш наближені до практики, а також міждисциплінарні («hard skills», інші назви – професійні компетенції, «тверді» компетенції, «тверді» навички);
- індивідуальні компетенції людини («soft skills», інші назви – соціально-особистісні компетенції, «м'які» компетенції, «м'які» знання, «м'які» навички, «soft» знання/уміння/навички);
- уміння і здатності здобувати знання самостійно протягом усього життя;
- системність і стратегічність мислення в умовах широкого розповсюдження глобалізаційних процесів, вміння працювати із зарубіжними партнерами тощо.

Варто виокремити низку проблем, які ускладнюють адаптацію системи освіти до вимог постіндустріального суспільства і стають перешкодами для змін.

По-перше, стан сучасного українського соціуму є ще вельми далеким від постіндустріального, і реформи вітчизняної вищої освіти є нетривалими й повільними.

По-друге, значну гальмівну роль відіграють такі негативні риси окремих представників студентства, як лінь, небажання вчитися додатково/самостійно, витрати вільного часу на другорядні речі тощо. З іншого боку, варто зауважити досить високий рівень розуміння вагомості тих професійних компетенцій, якими належить оволодіти під час навчання у ВНЗ.

По-третє, в більшості вищих навчальних закладів оновлення та приведення теоретичної підготовки у відповідність до сучасних вимог ринку праці, а також оновлення матеріально-технічної бази відбувається надзвичайно повільно через низку об'єктивних та суб'єктивних чинників. Навчальні програми перенавантажені навчальними дисциплінами, які розвивають у студентів «hard skills», тобто «тверді» навички, пов'язані зі знанням фундаментальних та спеціальних дисциплін.

Поза увагою ВНЗ досі залишається питання взаємодії майбутнього випускника у колективі зі співробітниками, з клієнтами, з партнерами, хоча саме ці знання та навички значною мірою впливають на ефективність будь-якого співробітника сучасного підприємства. Відповідь на дане питання – це так звані «м'які» знання, що потребують значного часу для формування навичок та досвідченості при різних робочих ситуаціях. Отже, краще, щоб вони почали розвиватись у майбутнього працівника підприємства якнайраніше – ще під час навчання в університеті.

**Враховуючи вищевказані пріоритети і проблеми, трансформовано традиційний підхід до дисципліни «Навчальна практика», щоб пристосувати її до вимог нової парадигми освіти, увівши розвиток «soft skills» у навчальний процес і практичну підготовку. При чому, акцентується самостійна робота студента щодо пошуку та використання інформації, власної мотивації, самопізнання та саморозвитку.**

### **Зміна освітньої парадигми**

На сучасний освітній процес впливає перехід людства від індустріального суспільства до постіндустріального (інформаційного), адже формуються нові виклики, тенденції, технології, альтернативні форми, інноваційні стратегії навчання й виховання. Триває зміна стратегічних цілей освіти і переорієнтація її до моделі антропоцентричної й гуманістичної. Фактично відбувається становлення нової освітньої парадигми, пов'язаної з розвитком інноваційних методів навчання та формуванням осучаснених підходів до керування процесами в освіті.

Новітня світова освітня парадигма, перш за все, базується на ідеях цінності індивідуума і загальнолюдських чеснот. Щоб національна освіта еволюціонувала у цьому напрямі, необхідно опікуватися не тільки наданням певного обсягу професійних компетенцій, але й займатись духовним розвитком людини, формувати її ціннісний світ, синтезувати почуття і мислення. Це допоможе молоді соціалізуватись у суспільство та адаптуватись до стрімких змін у сучасних технологіях. Однак парадигма «ЗУН» дотепер складно приймається значною частиною вітчизняних педагогів, тож формування нової парадигми освіти за готовими багатолітніми рецептами в Україні неможливе.

Авторський колектив зауважує, що, завдяки змінам у нормативній частині фундаментальних засад вищої освіти, на вістрі інноваційних змін опиняється новітнє поняття – компетентнісний підхід. Тож сподіваємось, що пріоритетом для університетів стане безпосередньо пов'язане з цим підходом осучаснення навчальних програм та планів задля розвитку в студіюючої молоді важливих для її якісного працевлаштування компетенцій «soft skills».



# ТЕМА 1 «HARD SKILLS» ТА «SOFT SKILLS» В ОСВІТІ, БІЗНЕСІ, УПРАВЛІННІ, ВРЯДУВАННІ

## 1.1 Поняття «hard skills» та «soft skills»

В сучасному світі головне – це інформація. Між іншим, масив певних професійних знань – статичний та інерційний, він ризикує з часом стати не актуальним та застарілим. Тобто обсяг знань перестає бути мірилом професійності, а найважливішим стає вміння здобути необхідну інформацію в потрібний момент. Відповідь на цю жорстку вимогу ринку праці надаватимуть фахівці, які зможуть оволодіти «soft skills», що перекладається як «м'які» навички (компетенції).

Згідно з класичним означенням, навички в цілому і «м'які» навички зокрема, – це навички, сформовані шляхом тривалого повторення. Їх досить важко виявляти, наочно демонструвати, перевіряти, оцінювати. Однак, якщо навичка сформована, то людина починає діяти автоматично, не замислюючись над тим, що і як потрібно робити.

«Soft skills» – це соціологічний термін, який характеризує емоційний інтелект людини і є комплексом особистих характеристик, що так чи інакше пов'язані з ефективною взаємодією з іншими людьми. На практиці поряд з терміном «soft skills», використовують ряд термінів з тотожним змістом: соціально-особистісні компетенції, «м'які» компетенції, «м'які» знання, «м'які» навички, «soft» знання/вміння/навички.

Комплекс характеристик особистості, що входять до поняття «soft skills», однаково необхідний як для повсякденного життя, так і для роботи. Однак, згідно з дослідженнями, він особливо важливий для успіху в професії. Для просування кар'єрними сходами певні особистісні навички та вміння потрібно застосовувати з найнижчих щаблів, а починати напрацьовувати – якнайраніше, ще на етапі професійного навчання.

Опитування провідних працедавців вітчизняних та зарубіжних компаній свідчать, що навчання студентів повинно відбуватися з урахуванням певного переліку «м'яких» (особистісних) компетенцій, необхідних для студентів зокрема інженерних спеціальностей. Про це ж говорять дослідження ринку праці: в оголошеннях про пошук персоналу вносяться вимоги щодо розвинутих «soft skills» у претендентів, які більшість роботодавців

вважають не менш важливими, ніж ґрунтовні професійні знання та вміння. Більше того, вважається, що професійні вміння та навички застарівають, а «soft skills», викладені в межах дисципліни, є актуальними завжди.

Зауважмо, при підборі персоналу, який здійснюється за допомогою розміщення оголошень на порталах працевлаштування, перевіряється відповідність претендента вимогам, які поділяються на дві категорії, кожна – зі своїми особливостями та змістом:

- «hard skills»: їх легко виміряти, вони є досить об'єктивними. До цієї групи відносять професійні знання, вміння та навички, які необхідні при виконанні завдань підприємства;

- «soft skills»: їх важко виміряти, а тому і оцінювання носить суб'єктивний характер. Таких навичок значна кількість, зокрема: критичність мислення, вміння планувати, чітко формулювати думки та завдання, керувати часом, чесність, ініціативність, працелюбність, здатність до навчання, творчі здібності, навички командної роботи, уміння переконувати, витривалість, здатність йти на компроміс, уміння вирішувати конфлікти тощо.

**Ключова різниця в оволодінні «soft skills» і «hard skills» полягає в тому, що «м'яким» навичкам складно навчитися з книжок або просто виконуючи свої функціональні обов'язки. Згідно з означенням, їх можна тільки напрацювати до автоматизму шляхом регулярного свідомого і цілеспрямованого повторення.**

## **1.2 Зростання ролі «м'яких» навичок в освіті, бізнесі, управлінні, врядуванні**

Важке економічне становище України суттєво погіршує становище на ринку праці, поглиблюється дисбаланс між попитом та пропозицією, що значно підвищує вимоги до випускників вищих навчальних закладів. Останні п'ять років роботодавці суттєво зменшують кількість штатних працівників, що безпосередньо негативно впливає на ринок праці та посилює конкуренцію серед претендентів на працевлаштування. Зокрема, по Вінницькій області у грудні 2014 року кількість робочих місць становила 290,3 тис. осіб та, порівняно з відповідним періодом 2013 року, скоротилася на 2,1 тис. осіб (рис. 1.1).

Ще більш кричуща ситуація в Україні в цілому. Цей показник у 2014 році скоротився на 1 млн 565 тис. осіб (в грудні 2013 року було 9 млн 529 тис. осіб). Безумовно, такі тенденції ринку праці мають спонукати в першу чергу самих студентів до відповідального відношення до навчання та максимально ефективного використання вільного часу для само-розвитку та самовдосконалення власних навичок та умінь.

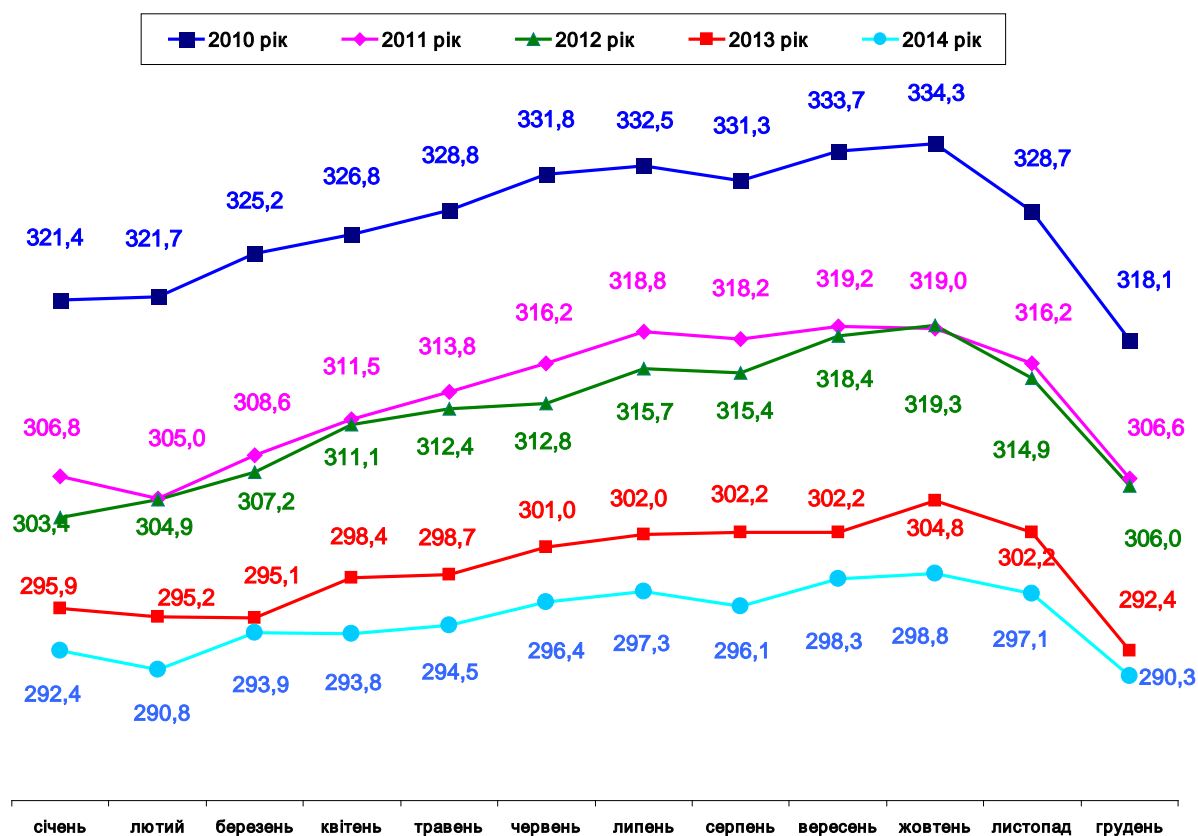


Рисунок 1. 1 – Середньооблікова кількість штатних працівників у Вінницькій області (тис. осіб)

За результатами опитування великих і середніх компаній-роботодавців, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології в рамках проекту «Рейтинг українських ВНЗ «Компас» на замовлення компанії СКМ у 2011 року, найбільш дефіцитними, незалежно від спеціальності, вважаються практичні (професійні) навички – на нестачу в нинішніх випускників практичних навичок скаржилися 67% усіх роботодавців (рис. 1.2).

Іншим кластером навичок, дефіцит яких зауважують роботодавці, є уміння вирішувати проблемні ситуації, навички роботи з клієнтами, навички письмового та усного спілкування, навички проведення презентацій тощо. Оскільки навчальний процес рідко має завдання сприяти розвитку цих навичок, то роботодавцям доводиться витратити чималі кошти на розвиток цих умінь.



Рисунок 1.2 – Діаграма дефіцитних навичок випускників за оцінками роботодавців

Отже, як видно з діаграми, перелік претензій роботодавців до нинішніх випускників досить широкий. Проте слід відзначити, що першочерговою проблемою все ж є розрив між теоретичними знаннями, які дає ВНЗ, та їх практичним застосуванням у реальних умовах.

Результати досліджень, які провели в Гарвардському Університеті та в Стенфордському дослідному Інституті, свідчать про те, що професійна успішність завдяки «hard skills» становить лише 15%, в той час коли «soft skills» визначається у 85%.

Ще одним вагомим аргументом на користь необхідності розвитку та вдосконалення «м'яких» навичок є розробка мобільного додатку для сучасних портативних пристроїв, який поширюється через безкоштовний

сервіс однієї з найбільших всесвітньо відомих компаній. Зазначений додаток призначений для вивчення навичок міжособистісного спілкування за допомогою каталогу мультимедійних матеріалів. Більше 10 000 відеороликів та 500 плейлистів класифіковані й тематично упорядковані для систематичного самостійного вивчення «м'яких» навичок.

Провідні компанії й впроваджувані ними новітні інформаційні технології формують нові тренди для працевлаштування, зокрема, й для випускників вищих навчальних закладів. Однак, внаслідок традиційної інерційності та інертності, в більшості існуючих ВНЗ, з їх застарілими методиками та змістами, «soft skills» розвиваються не достатньо. Отже, наявна ситуація потребує використання додаткових інструментарію і підходів, які і впроваджуються в рамках дисципліни «Навчальна практика».

### **Запитання до теми**

Що таке «soft skills» та «hard skills»?

Поясніть різницю між «soft skills» та «hard skills»?

Наведіть приклади «soft skills» та «hard skills», які, на вашу думку, найважливіші для вашої професії.

Яких навичок не вистачає випускникам ВНЗ, на думку роботодавців?

На вашу думку, які «soft skills» та «hard skills» у вас розвинені більше, а які – менше?

## ТЕМА 2 РІЗНІ ТИПИ І КЛАСИФІКАЦІЇ «М'ЯКИХ» НАВИЧОК

Використання «soft skills» передбачає уміння використовувати різні моделі поведінки навіть в однакових ситуаціях, швидко розставляти пріоритети та адаптуватись відповідно до нових обставин, бути стресостійким до навантажень, уміти досягати поставленої мети та ін.

**Традиційно виділяють три основні великі групи «soft skills»:**

- 1) індивідуальні;**
- 2) комунікативні;**
- 3) управлінські.**

На рис. 2.1 наведено розгорнуту класифікацію «soft skills» («м'яких» навичок). Разом з тим, ця класифікація не може бути вичерпною та враховувати абсолютно усі «м'які» навички.

У блозі пані Лори Брюер, спеціалістки з розвитку навичок для зайнятості молоді в Міжнародній організації праці, розповідається, які компетенції та навички необхідні для того, щоб бути конкурентоспроможним на сучасному ринку праці. За даними недавніх опитувань, у претендентах роботодавці шукають не лише досвід роботи, але й, зокрема, такі шість найзатребуваніших навичок:

- 1) гнучкість/здібність адаптуватись;
- 2) навички спілкування;
- 3) уміння вирішувати проблемні ситуації;
- 4) креативність;
- 5) навички міжособистісних відносин;
- 6) вміння працювати в команді.

**Постає логічне питання: як студентам опанувати ці уміння та відшліфувати їх на практиці під час навчання? Які можливості у даному напрямі надають навчальні заклади України?**

По-перше, будь-який студент розвиває власні «soft skills», спілкуючись під час навчання з колегами, викладачами, допоміжним персоналом.

По-друге, «м'які» навички напрацьовуються за активної участі в різноманітних гуртках, спілках, громадських об'єднаннях, наукових товариствах, студентському самоврядуванні тощо.

По-третє, вдосконалювати комунікативні навички та уміння бути відповідальним допомагає долучення до різних студентських ініціатив, виконання функції тьютора в гуртожитку та інша діяльність.

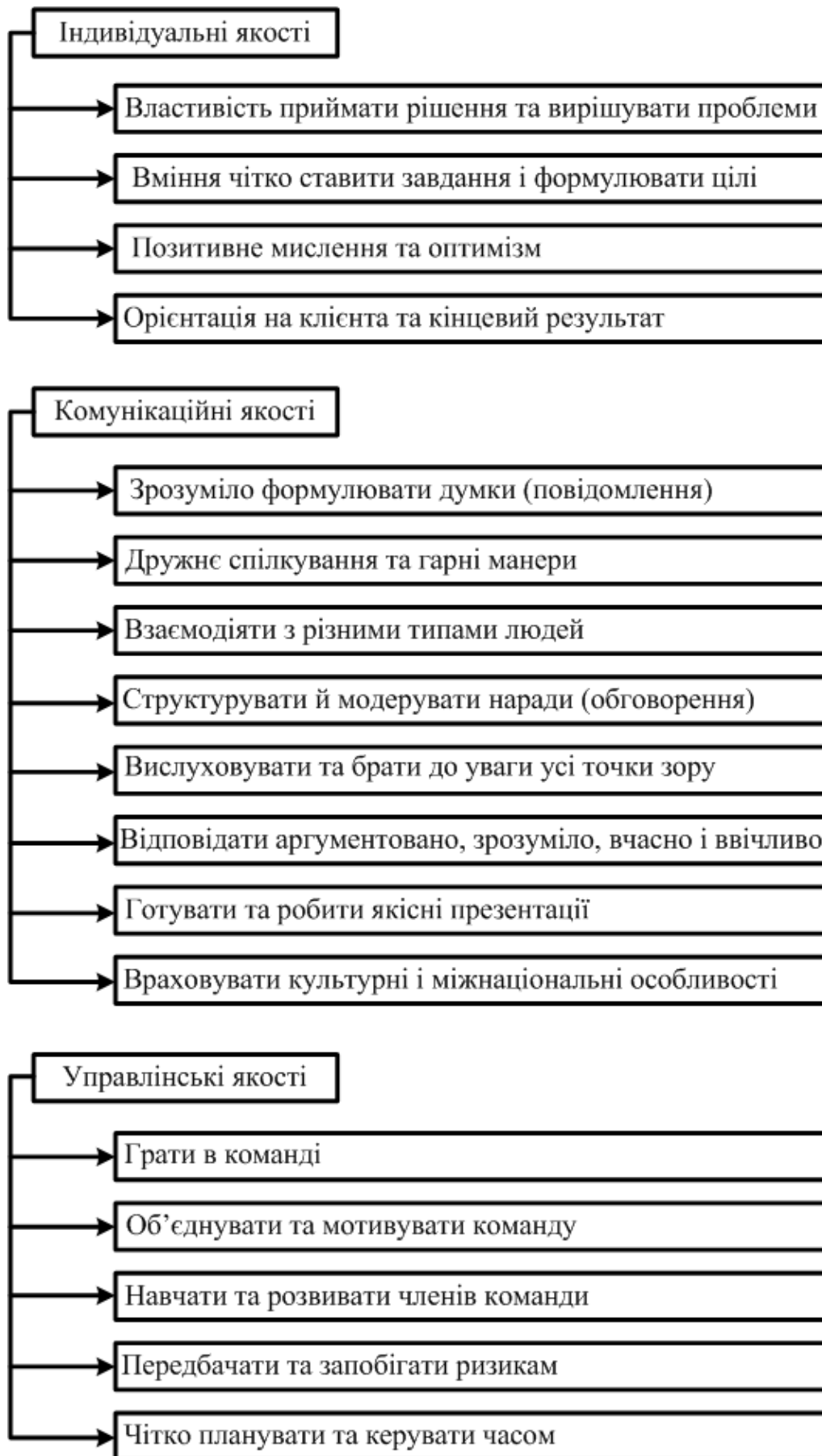


Рисунок 2.1 – Класифікація м'яких навичок

Вінницький національний технічний університет надає широкі можливості для розвитку «soft skills» у молоді.

В університеті діє розгалужена мережа організації та спілок, зокрема, найбільш успішні з них – це BEST (Board of European Students of Technology), Рада студентів технічних університетів Європи; студентське самоврядування; осередок міжнародної молодіжної організації AISEC; ENACTUS, студентське наукове товариство, рада молодих учених; студентський клуб та інші. Представники цих організацій планують, організують та проводять інженерні змагання, ярмарки кар'єри, наукові конференції та конкурси, різноманітні круглі столи, урочисті концерти, неформальні навчання тощо. Крім того, певна частина студіюючої молоді задіяна в консультативно-дорадчих та неурядових об'єднаннях громадян місцевого та загальнодержавного значення (громадські організації, благодійні фонди, політичні партії тощо). В цьому процесі проактивні студенти здобувають досвід та уміння, які більшою мірою і відносять до «м'яких» навичок.

Практикувати та розвивати «soft skills» студенти можуть, беручи участь в інтелектуальних змаганнях: «Що? Де? Коли?», квестах, дискусійних клубах тощо.

По-четверте, до навчання «soft skills» відносять тренінги з мотивації, лідерства, менеджменту, роботи в команді, управління часом, проведення презентацій тощо. Безпосереднє навчання цим навичкам не передбачено в сучасних освітніх стандартах. Ними можна оволодіти, зазвичай, у профільних програмах MBA або працюючи в провідних компаніях.

**Для студентів ВНТУ навчання «soft skills» проводиться в межах дисципліни «Навчальна практика». Студентів молодших курсів запрошують на відповідні тематичні тренінги, семінари, мотиваційні зустрічі, презентації компаній, дебати та ін.**

### **Запитання до теми**

Назвіть три основних групи «soft skills». Наведіть приклади навичок для кожної групи.

Назвіть «soft skills», яких найбільше очікують від працівників роботодавці?

Які можливості пропонує ВНЗ для саморозвитку компетенцій?

Яким чином можливо розвивати індивідуальні «soft skills» під час навчального процесу?



## ТЕМА 3 КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ

### 3.1 Комунікація – означення, моделі, елементи

В класичній теорії менеджменту зазначено:

**комунікація – це обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.**

Процес комунікації може набувати різних форм залежно від кількості учасників, цілей сторін-учасниць, використовуваних каналів, засобів, стратегій. Тому існує велика кількість моделей комунікації.

Модель Аристотеля: виділяються три основні елементи комунікації – оратор – мова – слухач (рис. 3.1). Ці елементи відтворюються і в подальших моделях комунікації. Тільки з розвитком масових комунікацій через радіо, кіно, телебачення і під впливом потреби в удосконаленні методів пропаганди класична модель зазнала змін.

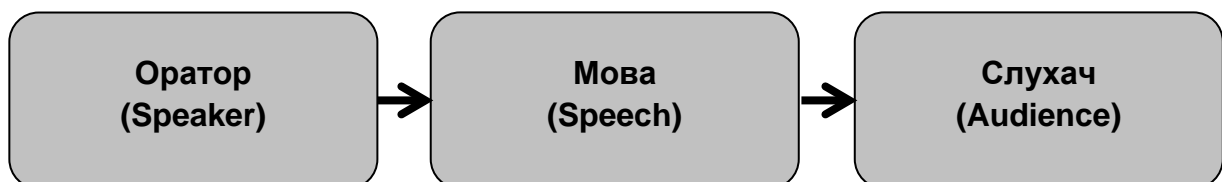


Рисунок 3.1 – Модель комунікації Аристотеля

Модель Лассуелла: розкривається під час відповідей на послідовно виникаючі питання (рис 3.2): хто та з яким наміром комунікує? що та як говорить? в якій ситуації відбувається комунікація? яка аудиторія? який результат?

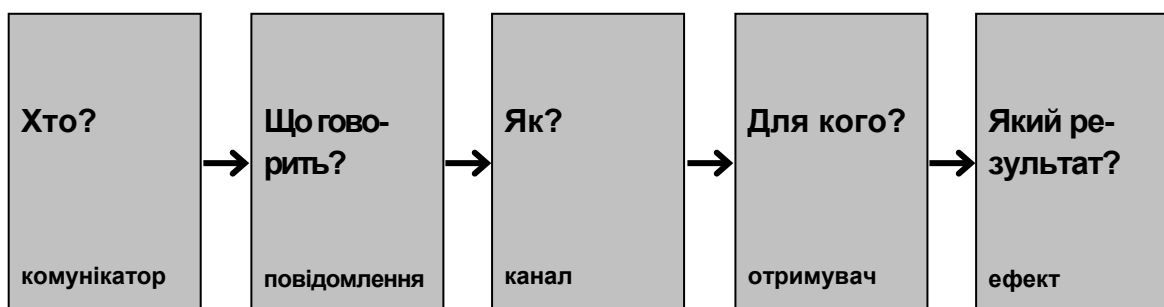


Рисунок 3.2 – Модель комунікації Лассуелла

Один із дослідників теорії комунікацій Клауд Шеннон у праці «Математична теорія комунікацій» дає таке означення комунікацій: «**Це усі дії, за яких один розум впливає на інший**».

**Комунікація складається з таких елементів процесу обміну інформацією:**

- **відправник** (особа що генерує ідею, або збирає та опрацьовує інформацію для передачі);
- **повідомлення** (інформація, подана вербально чи іншим чином за допомогою символів);
- **канал** (засіб передачі інформації);
- **отримувач** (адресат, якому призначена інформація);
- **зворотний зв'язок** (реакція).

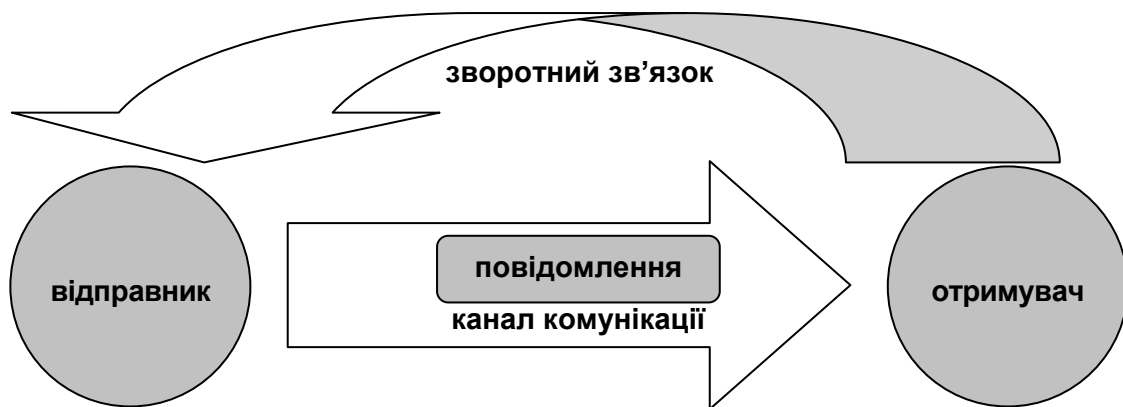


Рисунок 3.3 – Елементи процесу обміну інформацією

**Комунікативні навички можна розділити на:**

а) уміння формувати інформаційне повідомлення (говорити, писати чи іншим чином висловлюватись);

б) уміння адекватно реагувати на повідомлення (вміння слухати, осмислена реакція, емоційна реакція);

в) уміння користуватися різними каналами комунікації (усна мова, лист, повідомлення, електронна пошта, соціальні мережі в Інтернет).

Як свого часу сказав Наполеон Бонапарт: «Хто не вмє говорити – кар'єри на зробиць». То ж вміння говорити і формулювати думку для того, аби донести свої ідеї, вимоги чи просто відчуття до інших – це один з основних показників розвитку комунікативних навичок. Звичайно, без цього неможливо працювати в жодному колективі чи виконувати будь-яку роботу.

### 3.2 Рекомендації для ефективної комунікації

Розвитку комунікативних навичок приділяють багато уваги успішні бізнесмени, політики, громадські діячі. Часто саме завдяки цим навичкам вони й досягли успіху, стали тими, ким є. Отже, якщо скористатись рекомендаціями, сформульованими на основі досвіду відомих особистостей, комунікація буде більш ефективною.

**При комунікації потрібно бути лаконічним і чітко формулювати свої повідомлення** – радить Річард Бренсон, мільярдер і власник групи «Вірджин». При підготовці презентації чи будь-якого письмового повідомлення варто пам'ятати: усе, що перевищує «одне текстове повідомлення для пейджера» – це надто багато. Бренсон зазначає, що «все що пишу, свідомо намагаюся висловити настільки стисло, щоб воно вмістилося у формат твіта. Навіть якщо мені вдається скоротити своє послання лише до пари сотень знаків, я гадаю, що висловив свою думку більш ефективно, ніж якби воно було вдесятеро довшим». Лаконічність при комунікації – це ознака гарного тону ще й тому, що показує – цінується час і власний, і своїх колег.

**Уміння слухати для успішної комунікації не менш важливо, ніж вміння говорити.** Р. Бренсон рекомендує: «Слухайте – так ви здаватиметесь розумними». Від того, що людина почує, а отже – сприйме, буде залежати, чи інформація отримана повною мірою. Втрати при сприйнятті будуть завжди, але потрібно намагатись, щоб вони були якомога меншими.

Розвиток комунікаційних здібностей передбачає і **покращення вміння сприймати інформацію.** Доброю звичкою є нотатки і короткі замітки, вони можуть освіжити чи розкрити додатковий зміст в подальшому спілкуванні. Вінстон Черчилль якось сказав: «Мужність в тому, щоб встати і говорити; мужність і в тому, щоб сісти і слухати».

**Комунікації і коло спілкування потрібно постійно розширювати і змінювати,** знайомлячись з новими людьми, підтримуючи комунікацію з колегами та друзями. В сучасному інформаційно-насиченому суспільстві чим ширше коло спілкування, тим успішніше реалізуються та розвиваються комунікативні здібності особистості. Часто саме випадкові комунікації стають початком успішних проектів чи стартапів. Наприклад, Ларрі Пейдж і Сергій Брін (засновники Google) познайомились випадково за філіжанкою кави саме тому, що обом не вистачило квитків до кінотеатру.

Для комунікативних навичок важливо і **розвинуте вміння використувати різні канали комунікації, залежно від ситуації, потреби або доцільності**. Чи потрібно призначати зустріч, якщо можна вирішити питання в режимі телефонного спілкування? Чи викладати пропозицію на папері, якщо краще її обговорити? Завдяки розвитку технологій кожен має можливість обирати серед широкого вибору каналів комунікації. Бесіди віч-на-віч, телефонна розмова, відеозв'язок, переписка в чаті чи за допомогою «месенджера» – сучасні засоби комунікації між людьми, які потребують швидкої і адекватної реакції, роблять навички комунікації вкрай необхідними і важливими.

Варто також згадати про таке поняття, як **розумна частота комунікації і взаємодії**. Регулярність комунікацій для підтримки контактів, для інформованості щодо перебігу подій, для планомірного впливу чи лобіювання тощо залежить від конкретних ситуацій і об'єктів спілкування. Як правило, такі знання кожен отримує лише завдяки власному досвіду.

### **Запитання до теми**

Що таке комунікація?

Назвіть елементи процесу комунікації у моделях Аристотеля і Лассуелла.

Перелічіть елементи процесу обміну інформацією.

Який сучасний канал комунікації найпоширеніший?

Які уміння є складниками комунікативних навичок?

Яких правил потрібно дотримуватись, щоб комунікація була ефективною?

Яка для вас частота комунікації з друзями є прийнятною?

## ТЕМА 4 АНАЛІТИЧНЕ ТА КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ КОГНІТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

### 4.1 Види мислення

**Аналітичне мислення – це вміння аналізувати отриману інформацію логічним чином. Його можна розглядати як аналіз і синтез даних та їхню оцінку, внаслідок чого отримані факти, проблеми і поняття доповнюються новим змістом.** Замислюючись над засвоєним знанням, людина приходять до повнішого розуміння світу.

Аналітичне мислення неможливе без логіки, яка вказує правила, закони або норми, яким повинне підкорятися мислення для того, щоб бути істинним. Саме тому на аналітичному мисленні ґрунтується вся класична освіта. Крім того, у всіх наукових напрямках і течіях використовується принцип аналізу фактів, їх перетворення та отримання нових висновків.

Розвиток аналітичного мислення починається з раннього дитинства і триває все життя. Існує велика кількість методик і способів розвитку аналітичного мислення, більшість з яких полягає у тренуваннях на вирішенні тих чи інших задач з повсякденного життя. Щоб успішно застосовувати аналітичне мислення, треба володіти достовірними фактами і механізмом формулювання висновків з наявних фактів.

**Логіка** (від грецького *logos* – слово, думка) – це спосіб мислення, який полягає у отриманні висновку з набору припущень. Також логіка – це наука, що є галуззю філософії. У нашому випадку логіка цікавить як вміння мозку мислити певним чином і застосовувати це вміння в повсякденному житті та роботі.

Всім відомі вислови – «будь логічним», «скористайся логікою», що закликають до обдумування чи до процесу мислення як такого. Відділити смислове навантаження термінів мислення і логіка дуже важко, оскільки в класичному науковому сенсі перше без другого неможливе.

Новий виток розвитку логіки дала інформатика. На відміну від природничих наук, комп'ютерні науки отримали потужний стимул для широкої і безперервної взаємодії з логікою, що є ще одним вагомим аргументом, аби розвивати в собі логічне мислення.

**Критичне мислення** – це тип наукового мислення, що приводить, по-перше, до ухвалення добре обміркованих, виважених, усвідомлених рішень та, по-друге, до самовдосконалення. Вважається, що саме критичне мислення є тим типом мислення, що забезпечує науково-технічний прогрес.

**Процес критичного міркування при вирішенні задачі такий (рис. 4.1):**

**I етап** — породження проблеми та усвідомлення задачі;

**II етап** — спроба подолати проблему за допомогою відомих способів дій та знань;

**III етап** — переструктурування способів дії і знань та вироблення нового погляду, нових підходів, що завершується народженням ідеї;

**IV етап** — обґрунтування знайденого рішення та подання результатів розв'язку задачі.



Рисунок 4.1 – Процес критичного мислення

**Властивості критичного мислення:**

**самостійність, усвідомлення, самоаналіз, цілеспрямованість, контрольованість обґрунтованість, організованість.**

## **4.2 Суть когнітивних (пізнавальних) умінь**

**До загальних когнітивних вмінь** відносять:

- уміння опрацьовувати великий обсяг інформації;
- уміння порівнювати отриману інформацію та проводити аналіз.

**До базових когнітивних умінь** відносять:

- уміння спостерігати;
- встановлення аналогій;
- зіставлення й протиставлення фактів і явищ, нового з відомим;
- структурування, систематизація та категоризація інформації;
- використання індукції, дедукції, абстрагування;
- конкретизація, аналіз і синтез.

**Загальні когнітивні вміння виконують організаційні, забезпечувальні та виконавчі функції, наприклад, уміння планувати й організувати свою науково-пізнавальну діяльність, рефлексивні вміння щодо ступеня результативності власної професійної діяльності, вміння здійснення самоконтролю та самооцінки.**

Когнітивні компетенції, когнітивні вміння і їх природу та розвиток вивчає **когнітивна психологія**.

**Когнітивна психологія** — це вчення у психології, що досліджує внутрішні розумові процеси, зокрема процеси вирішення проблеми, пам'ять та мовні процеси.

Експерти з когнітивної психології досліджують те, як люди розуміють, виявляють причини та знаходять рішення проблем, займаючись розумовими процесами, що слугують сполучною ланкою між стимулом та реакцією.

Розвивати когнітивні вміння найкраще, поєднуючи теоретичні знання з практичними вправами. Тренінги і work-shop для цього підходять якнайкраще, оскільки поєднують теоретичні і практичні вправи в рамках одного заняття.

Використання здобутих знань ще називають мудрістю. З цього приводу влучно висловився професор фізики і публіцист Мічіо Кайку в книзі «Фізика майбутнього»: «У нашому суспільстві мудрість знайти непросто. Ми сьогодні тонемо в океані інформації, і тому найцінніший товар у сучасному суспільстві – це мудрість. На відміну від інформації, мудрість неможливо поширити через блоги чи інтернет-чати». Інший відомий письменник-

фантаст Айзек Азімов якось сказав, що в сучасному світі наука накопичує знання швидше, ніж суспільство накопичує мудрість. Вміти застосовувати отримані знання для творення нових смислів чи для виробництва, творчості, мистецтва визначає ефективність особистості. Знання, що не використовуються, – це як інструмент, що з часом псується, якщо його не використовувати, або морально старіє і стає непотрібним в світі, що швидко змінюється.

### **Запитання до теми**

Яка роль фактів в процесі аналітичного мислення?

Що таке критичне мислення?

Які властивості критичного мислення?

Що вивчає когнітивна психологія?

Наведіть приклади загальних когнітивних вмінь.

Наведіть приклади базових когнітивних вмінь.

Які функції виконують когнітивні уміння?

На вашу думку, який рівень розвитку загальних і базових когнітивних умінь ви маєте?



## **ТЕМА 5 ВМІННЯ ПРАЦЮВАТИ В КОМАНДІ РОЛІ В КОМАНДІ**

### **5.1 Зміст командної роботи та уміння працювати в команді**

«Зібратися разом – це початок, зберегтися разом – це прогрес, працювати разом – це успіх», – ці слова видатного підприємця і засновника класичної теорії менеджменту Генрі Форда дуже точно характеризують ефективність командної роботи. Рідко траплялося, а в сучасному суспільстві – майже ніколи, щоб людина досягала успіху, працюючи одна. Уміння працювати в команді – це не просто гарна шаблонна фраза в резюме. Сучасна робота – це обов’язково робота в команді, у взаємодії, у співпраці чи то з колегами, чи то з партнерськими організаціями, чи то з підприємствами.

**В даному контексті команда – це двоє або більше людей, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і при цьому інші особи пливають на неї.**

#### **Особливості поведінки учасників команди:**

- співпраця з кількома або всіма членами команди напряду або через мережеві зв’язки;
- усвідомлення і сприйняття спільної мети;
- дотримання встановлених правил поведінки;
- підтримка своєї ролі в команді;

#### **Психологи визначають ряд правил для успішної роботи в команді:**

- швидка адаптація;
- підтримка загального ритму діяльності;
- спілкування;
- прийняття до уваги протилежних поглядів;
- допомога колегам у складних ситуаціях.

Щоб ефективно працювати в команді, потрібні такі риси:

- адаптація (швидкість адаптації);
- діяльність в загальному ритмі;
- побудова і зміцнення зв’язків (відносин) з іншими членами команди;
- чіткість і зрозумілість своєї позиції (своїх думок);
- переконаність у правильності своїх вчинків;
- визнання (сприйняття) своїх помилок;

- сприйняття іншої точки зору (колег) та розуміння людей;
- володіння власними амбіціями та емоціями;
- довіра до колег і допомога їм;
- попередження та уникнення конфліктів.

## 5.2 Ролі учасників команди

Командну роботу та особливості поведінки членів команди, працівників колективу науковці досліджують останні сто років. Дослідження направлені на виявлення особливостей роботи в команді та на покращення командної діяльності. Доктор психологічних наук Реймонд Мередіт Белбін присвятив таким дослідженням свою наукову діяльність протягом тридцяти років. Його результати – це структуровані і детально описані **командні ролі** – поведінкові характеристики учасників команди, які працюють разом над спільною метою (рис. 5.1).

Отже, командна роль – **координатор (Coordinator)** – спокійний, впевнений в собі, з розвинутим самовладанням, терплячий, щоб вислухати інших і достатньо впевнений, щоб самому прийняти рішення. Він контролює рух команди до досягнення командної мети, вміє оптимально використовувати ресурси, знає сильні і слабкі сторони своєї команди і забезпечує реалізацію потенціалу кожного члена команди, орієнтований на результат.

Командна роль **Мотиватор (Shaper)** або «шейпер» – сповнений енергії, орієнтований на завдання, має високу мотивацію, для нього головне – це перемога. Зацікавлений в досягненні результатів і стимулює до цього команду. Дуже динамічний, навіть нервовий, багато спілкується, має мужність і наполегливість долати перешкоди, мотивує команду.

**Натхненник (Team Worker)** або «душа команди» – м'який, приязний і дипломатичний, запобігає потенційним протиріччям і конфліктам. Вміє слухати і розряджати ситуацію. Життєві орієнтири такої ролі – люди, цінності, процес, що робить можливим застосовувати навички всіх членів команди, навіть тих, в кого складний і конфліктний характер.

**Генератор ідей (Plant)** – має високі розумові і креативні здібності, це дає йому можливість знаходити оригінальні рішення і вирішувати складні завдання, він буквально горить своїми ідеями. Він оригінальний і нестандартний, здатен створювати велику кількість нових ідей. Але висуває нові ідеї на рівні концепції, без деталей і подробиць, здатен вирішувати найскладніші задачі. Проте, якщо таких в команді двоє – то це все одно, що немає жодного.



Рисунок 5.1 – Ролі в команді

**Дослідник ресурсів (Resource Investigator)** – загорасться чужими ідеями і просовує їх, додає новизну і привносить щось ззовні, досліджує оточення на наявність корисних ідей і людей. Екстраверт і дуже комунікабельний, саме він може забезпечити дослідження про ідеї, розробки, ресурси за межами своєї команди. Успішний в переговорах і підхоплює ідеї інших.

**Критик (Monitor Evaluator)** – здатен критично підійти до справи, неемоційний, завбачливий, бере до уваги різні можливі варіанти, приймає чіткі рішення. Він здатен оцінити конкуруючі пропозиції, більше часу приділяє на пошук істини, а не на досягнення результату, повільно приймає рішення, оскільки обдумує всі варіанти.

Командна роль **робітник компанії (Implementer)** або **реалізатор** – робить те, що потрібно команді для результату. Консервативний, передбачливий, має розвинуте почуття обов'язку, реалізовує ідеї і плани в практичній дії. Часто саме він виконує роботу, яку ніхто не хоче робити.

**Спеціаліст (Specialist)** – це командна роль відданого і самодостатнього члена команди. Володіє виключними професійними знаннями та навичками і воліє робити свій внесок саме в межах своїх знань.

**Педант (Completer Finisher)** або **завершувач** – старанний і методичний, навіть невротичний. Слідкує, щоб команда не робила помилок, шукає

роботу, для якої потрібна надзвичайна уважність. Доводить все до кінця і при цьому робить це вчасно.

Хороші члени команди вдало підбирають моменти, коли треба втрутитись, а коли не заважати і не реагувати, також мають здатність вчасно переключатись між ролями і бути в різних командних ролях, навіть якщо ця роль для них не властива.

### **Запитання до теми**

Що таке команда?

Учасниками яких команд ви були (чи є)?

Які особливості поведінки свідчать, що члени колективу – команда?

Які правила успішної командної роботи?

Що таке командна роль?

Назвіть та охарактеризуйте командні ролі.

Які командні ролі вам підходять найбільше?

## ТЕМА 6 ВМІННЯ СТАВИТИ ЦІЛІ І ЇХ ДОСЯГАТИ

### 6.1 Навіщо ставити цілі?

Уміння ставити цілі та уміння їх досягати – одна з базових компетенцій ефективних працівників на будь-якому рівні ієрархії підприємства, компанії, установи, організації. На робочому місці вони регулярно отримують завдання, прагнуть їх виконати і виконують, при цьому досягаючи цілей як своїх особистих, так і цілей підрозділу чи компанії загалом.

Практика показує, що далеко не всі справи, які починаються з ентузіазмом і впевненістю, завершуються успішно. Регулярне планування, жорсткий контроль керівника, а також самоконтроль, не рятує ситуацію. Не рятує ситуацію і праця як така – неосмілене виконання функціональних обов'язків чи рутинна діяльність в особистому житті. Крім того, певні дії віддаляють успіх і роблять його неможливим.

Осміслені, «розумні» цілі, прийняття рішень на шляху до них, негайні та видимі результати мотивують працівників та допомагають досягнути успіху в професійному й особистому житті.

**Отже, життєва та професійна діяльність успішні тоді, коли чітко і правильно спрямовані. А напрям та правильність тих чи інших дій вказує ціль.**

### 6.2 Що таке ціль? Означення, критерії. Цілеспрямованість

**Ціль – те, до чого прагнуть, призначення та суть певної діяльності.**

**Є 5 критеріїв, які відрізняють цілі від мрій, прожектів, фантазій:**

- конкретність (**S**pecific);
- вимірюваність (**M**easurable);
- досяжність (**A**ttainable);
- значимість (**R**elevant);
- строковість (**T**ime-bounded).

SMART – аббревіатура з англійських слів, які описують ціль, що має більше шансів бути досягнутою. Ціль, яка відповідає п'ятьом SMART-критеріям, називають SMART-ціллю або «розумною» ціллю.

**Конкретність** – чітке формулювання, що буде отримано в результаті досягнення цілі. В результаті увага людини фокусується. Деталізація цілі – аналог регулярного нагадування та спосіб оцінення успішності (які деталі цілі досягнуті, а які ще ні).

**Вимірюваність** – наявність вимірюваних критеріїв, щоб визначити – ціль досягнуто чи не досягнуто (відсотки, числові величини, час, сертифікати/дипломи тощо).

**Досяжність** – врахування інтелектуальних, фізичних, психологічних особливостей, які знадобляться людині для досягнення цілі.

**Значимість** – розуміння, навіщо поставлена ціль, чому вона важлива – в особистому житті, на робочому місці.

**Строковість** – встановлення чітких термінів досягнення цілі. Саме строки (терміни, дати) відрізняють ціль від мрії. Вони допомагають досягнути бажаного стану, тому що:

- строки стимулюють – відома дата іспиту стимулює студентів до навчання;

- строки дисциплінують – людина самостійно організовує себе, тренує силу волі.

При цьому строки – не догма, їх можна й перенести. Головне – щоб вони були.

З поняттям цілі пов'язане поняття цілеспрямованість.

**Цілеспрямованість** – уміння ставити перед собою ціль, яка відповідає певним критеріям, та уміння досягнути поставленої цілі у заздалегідь визначені терміни та на високому якісному рівні.

### **6.3 Методика вибору цілі**

#### **Рекомендації під час вибору цілі**

**1. Щоб життя складалось гармонійно, потрібно визначати цілі в двох сферах:**

- сфера особистого життя;

- професійна сфера.

Якщо нехтувати однією з цих сфер і зосередитись на якомусь одному напрямі, страждатиме життя в цілому. Негаразди, які виникатимуть в знехтуваній сфері, заважатимуть рухатись в обраному напрямі. Також вони додаватимуть негативних емоцій і самій людині та її оточенню.

**2. Щоб життя складалось позитивно, порядок досягнення тих чи інших цілей потрібно узгоджувати з пірамідою людських потреб Маслоу (рис. 6.1). Тобто, спершу ставляться цілі, які задовольняють базові потреби – фізіологічні та пов’язані з безпекою. І лише за тим – соціальні, визнання, самореалізації.**

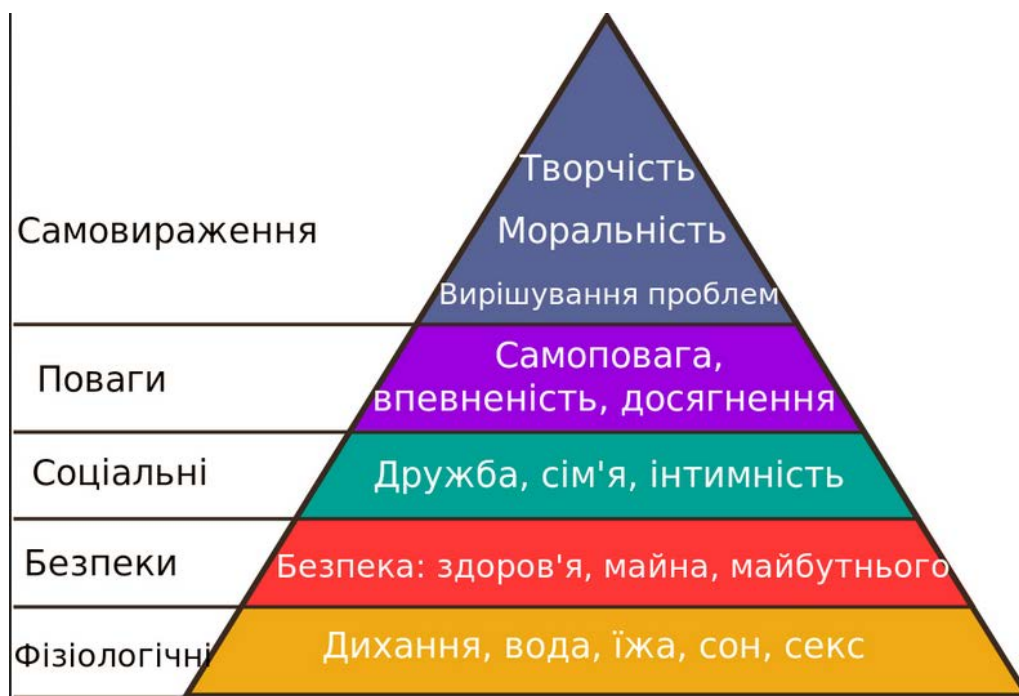


Рисунок 6.1 – Піраміда людських потреб Маслоу

**У формулюванні цілі не повинно бути факторів-негативів:**

- частки «НЕ»;
- залежності від вчинків інших;
- чітко вказаної суми грошей;
- вимог змінити оточуючих людей;
- шкоди іншим людям.

Оптимальний термін для досягнення цілі – 4 роки (автор думки – Едуард Ісхаков), бо вважається, що це межа психологічного напруження.

Рекомендації щодо постановки цілі є у багатьох книгах – див. літературу в кінці теми.

Важливо завчасно зрозуміти: шлях до цілі потребує дуже і дуже значних зусиль.

**Якщо є рішення йти до цілі – ідіть, немає сили йти – повзіть, немає сили повзти – лежіть у напрямку цілі.**

## 6.4 Досягнення поставленої цілі. Мотивація

Уміння досягати поставленої цілі – розуміння, що шлях до цілі – ступінчастий, тривалий у часі і потребує певних ресурсів, планування та дій.

### *Етапи досягнення цілі*

*Перший етап – ревізія ресурсів:*

а) оцінити, які ресурси потрібні для досягнення цілі;

1) витрати часу;

2) витрати фізичні, матеріальні, фінансові;

б) оцінити, які ресурси наявні.

*Другий етап – визначення задач.*

Враховуючи ресурси, визначається:

- які задачі потрібно вирішити та яка послідовність вирішення задач (в літературі інколи кажуть – проміжні цілі, підцілі);

- які інструменти використовуються для кожної задачі – тренінги, програми, техніка тощо;

- терміни виконання задач.

В підсумку складається таблиця задач (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Таблиця задач

| Ціль: ... |             |         |
|-----------|-------------|---------|
| Задачі    | Інструменти | Терміни |
| ...       | ...         | ...     |

*Третій етап – планування і виконання справ.*

Щоб вирішити певну задачу, потрібно виконувати певні справи – регулярно (щогодини, щодень, щотижня, щомісяця), періодично, одноразово чи неодноразово. Для цього складається таблиця справ – план на день, тиждень і т. д. (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Таблиця справ

| План на ... дні      |                                |                        |
|----------------------|--------------------------------|------------------------|
| Дата і час виконання | Опис та місце виконання справи | Відмітка про виконання |
| ...                  | ...                            | ...                    |

З часом щоденний режим планування і виконання справ та задач перетвориться в звичку і стане звичайним життєвим ритуалом.



Якщо виникають проблеми з напрацюванням звички, можна скористатись спеціальними методиками. Методики формування корисних звичок описані в багатьох джерелах в мережі Інтернет.

**З появою звичок рух в напрямку до цілі стає більш успішним.**

**Фактори, які допомагають досягнути поставленої цілі:**

- а) віра в успіх та позитивне мислення. Особливості поведінки людей з позитивним та негативним мисленням зображено на рисунку 6.2;
- б) знання, що діяльність буде корисною і самій особистості, і оточуючим;
- в) наочне нагадування про поставлені цілі – тобто візуалізація (для самоконтролю, закріплення в пам'яті, переходу в підсвідомість, переходу з рівня логіки на рівень емоцій та почуттів);
- г) регулярні і постійні дії для досягнення цілі.

| Людина з позитивним мисленням                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Людина з негативним мисленням                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>говорить компліменти<br/>           відповідає за помилки<br/>           уміє прощати<br/>           бажає іншим успіху та радіє<br/>           успіхам інших<br/>           уміє радіти<br/>           постійно навчається<br/>           ставить цілі та планує їх досягнути<br/>           ділиться інформацією<br/>           не боїться змін<br/>           обговорює ідеї<br/>           читає щодня<br/>           демонструє повагу</p> |  <p>критикує<br/>           звинувачує інших<br/>           вважає, що все знає<br/>           сподівається на неуспіх інших<br/>           гнівається<br/>           не знає ким прагне стати<br/>           обговорює та судить людей позаочі<br/>           приховує інформацію<br/>           боїться змін<br/>           хвалиться перемогами<br/>           телефон, комп'ютер, телевізор щодня<br/>           ображається</p> |

Рисунок 6.2 – Особливості поведінки людей з позитивним та негативним мисленням

Вище пропонувалось заповнити ряд таблиць, вести записи, відмічати, малювати і т. п. Чи це корисно і ефективно?

Статистичні дані щодо закордонних випускників бізнес-школи МВА свідчать:

- 3% – цілі мають і записують їх,
- 13% – цілі мають, але не записують їх,

84% – не мають цілі.

Через 10 років

- 13% тих, хто цілі мав, але не записував, отримували прибуток в 2 рази більший, ніж ті 84%, які не мали цілі 10 років тому;

- 3% тих, хто цілі мав і записував, отримували прибуток в 10 разів більший, ніж в сумі мали решта 97%!

**Висновок: цілі потрібно мати і цілі потрібно записувати!**

**Методи та прийоми мотивації**

1. Один із методів досягнення поставлених цілей – японський метод кайдзен. Суть методу полягає в такому:

- на шляху до цілі виконуються маленькі, але регулярні кроки;  
- щоб надихнутись для руху до цілі, використовуються короткотривалі позитивні моменти життя.

2. Спеціальні психологічні прийоми мотивації, з якими пропонуємо ознайомитись самостійно:

- «список позитивних результатів від досягнення цілі»;
  - «список негативних результатів недосягнення цілі»;
  - «що найгірше станеться, якщо ця справа не буде зроблена?»;
  - «зразок для наслідування»;
  - «сформувати позитивне оточення»;
  - «знайти учня, послідовника»;
  - «знищити всі шляхи до відступу»;
  - «побитися об заклад»;
  - «приємний сюрприз після виконаної справи»;
  - «робити маленькі кроки кожен день»
- та ін.

**Запитання до теми**

Що таке ціль?

Які є 5 критеріїв SMART-цілі?

Наведіть приклад цілі, застосовуючи SMART-критерії.

Проаналізувати сфери та порядок обрання цілі.

Які є етапи досягнення цілі?

Наведіть приклад таблиці задач і справ для досягнення цілі.

## **ТЕМА 7 АКТИВНА ЖИТТЄВА ПОЗИЦІЯ. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЕМПАТІЯ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ**

### **7.1 Активна життєва позиція**

Людська свідомість піддається впливам суспільства, культури, соціуму, колективів та інших особистостей. Цей вплив можна приймати чи не приймати. Головне – це прийняття чи неприйняття має бути свідомою дією, а не пасивним наслідком виховання та зовнішніх подій.

**Суть активної життєвої позиції – усвідомлена реакція, яка позитивно впливає на долю людини:**

- **дає можливість перемогти стереотипи суспільної поведінки, які насажені ззовні та заважають, гальмують рух до цілі;**
- **розширює, урізноманітнює життєві ролі;**
- **дає можливість брати участь у формуванні згуртованих і працездатних колективів.**

Активна життєва позиція сприяє самореалізації та успіху, оскільки людина в такому випадку проявляє сміливість, ініціативність і готовність діяти. Вона не чекає, щоб їй «дали» світогляд, знання, роботу, фінансові можливості тощо. Натомість – активно опрацьовує інформацію і діє відповідно до впливів зовнішніх (середовища) та внутрішніх (мотивів, бажань, почуттів). Подібний працівник цінується в сучасних ринкових умовах, оскільки він стає потужною силою, що допомагає втілити будь-яку перспективну бізнес-ідею. Йому притаманна ініціативність, активність, самостійність, принциповість.

**Активна життєва позиція означає:**

- **орієнтацію в навколишньому середовищі та в суспільних цінностях;**
- **усвідомлене ставлення до інших людей;**
- **готовність до дії та до різних форм діяльності.**

**Фактори, що впливають на формування життєвої активності:**

- **формування власного світогляду;**
- **набуття соціальних та професійних навичок;**
- **спілкування з іншими людьми;**
- **трудова діяльність;**
- **громадсько-політична діяльність**  
та ін.

### **Сфери, в яких проявляється активна життєва позиція:**

- професійна сфера – одержання нових знань, навичок, досвіду з професії, зростання від стажера до кваліфікованого високооплачуваного працівника;
- соціальний напрям – організації та реалізації нових проєктів, волонтерство тощо;
- особистий напрям – участь у студентському самоврядуванні, участь в науково-дослідних проєктах, інтелектуальний розвиток завдяки участі в іграх «Що? Де? Коли?», відвідування тренінгів та семінарів для саморозвитку тощо.

### **Напрями і види життєвої позиції**

**Залежно від напрямку дій чи бездіяльності життєва позиція може мати два спрямування:**

- позитивне (утвердження добра і подолання зла);
- негативне (діяльність на шкоду іншим).

**Залежно від того, чи навчилась людина брати участь у вирішенні власних та суспільних проблем, розрізняють активну чи пасивну життєву позицію.**

#### **Людина з активною життєвою позицією:**

- не вдоволена існуючою дійсністю;
- має уявлення про те, як виглядатиме нове, більш удосконалене буття;
- активно діє, щоб перебудувати реальність.

#### **Людина з пасивною життєвою позицією:**

- не має особистої місії, є інертність, байдужість;
- відсутня відповідальність за власні вчинки;
- якщо відбувається якась подія, завжди знаходиться причина, щоб нічого не робити;
- у всіх особистих невдачах винні всі навколо.

### **Активна життєва позиція і проактивність**

**Проактивність – чітке усвідомлення особистих цілей та цінностей та діяльність згідно з ними, а не під впливом зовнішніх обставин. При цьому людина здобуває знання, приймає рішення, діє осмислено і сплановано, робить лише те, що допоможе досягнути цілей, і не розмінюється на дрібниці.**

Проактивність в більшості випадків формується до 30-річного віку і народжується з активної життєвої позиції.

Необхідно, щоб активна життєва позиція гармонійно поєднувалася з розважливістю та мудрістю, бажанням допомогти іншим і почуттям міри. Інакше прагнення до перетворень може мати негативні наслідки різного масштабу – від власної нещасної родин до загибелі мільйонів людей.

## **7.2 Емоційний інтелект**

Зчитування емоцій одноплемінників сприяло виживанню пралюдини в доісторичні часи. Через кілька десятків тисячоліть це перестало бути фактором виживання. Однак вміння розуміти емоції свої та оточуючих сприяє соціальній адаптації людини та професійній успішності.

**Емоційний інтелект (з англ. Emotional intelligence, скорочено EI) – здатність керувати і використовувати емоційну складову особистості, тобто:**

- а) усвідомлення емоцій (радість, сум, страх, гнів та ін.);**
- б) досягнення доречного рівня та генерування емоцій, щоб сприяти мисленню;**
- в) розпізнавання емоцій своїх та оточуючих (уміння назвати і зрозуміти, що вони означають);**
- г) керування своїми емоціями.**

ЕІ потрібен для:

- а) комунікації з людьми – для керівників, hr-менеджерів, бізнесменів, рекламистів, піарників, інженерів, слюсарів тощо;**
- б) розвитку в особистій та професійній сферах;**
- в) управління стресом – стресостійкість;**
- г) протистояння маніпуляціям – через рекламу, НЛП-технології та людей-маніпуляторів (свідомих та несвідомих);**
- д) розуміння власних пріоритетів та цілей.**

**Складові емоційного інтелекту (Гоулман, Working with emotional intelligence):**

**самопізнання та самоконтроль, соціальні навички (комунікація та взаємодія з оточуючими), емпатія, мотивація.**

### **Прийоми розвитку емоційного інтелекту:**

- а) стежити за власними емоційними реакціями;
- б) прислухатись до мови власного тіла, щоб розуміти мову тіла інших людей;
- в) виявляти і аналізувати зв'язок емоцій та поведінки (наприклад, гнів примушує кричати, сором – тихо говорити та ін.);
- г) не піддаватись емоціям, якщо вони шкодять ситуації;
- д) розвивати емоційну пам'ять – аналізувати зв'язок між емоціями, вчинками та наслідками, щоб скорегувати поведінку;
- е) практикувати бажані емоції – наприклад, позитивне мислення;
- ж) розвивати емпатію;
- и) бути емоційно чесним – не приховувати емоції.

### **7.3 Емпатія**

Для успішної професійної діяльності потрібні не лише теоретичні знання та практичні навички, а й відкритість, терпимість, гнучкість, толерантність, почуття власної гідності, готовність до діалогу – все те, що так чи інакше вказує на здатність людини до емпатії.

**Емпатія – здатність зрозуміти переживання іншої людини, уміння особливим чином спілкуватись та діяти на основі цього розуміння.**

Емпатія

- сприяє зростанню

- 1) інтелекту;
- 2) креативності;
- 3) відповідальності;
- 4) самодисципліни, самоорганізації;
- 5) особистісної автономії (незалежності думок та поведінки);
- 6) самоусвідомлення;
- 7) самоповаги;
- 8) спонтанності;
- 9) свободи самореалізації;

- зменшує

- 1) фізичну та словесну агресію;
- 2) прояви вандалізму;
- 3) порушення дисципліни.

**Емпатія містить 3 компоненти:**

- когнітивний – розуміння стану іншої людини без зміни власного стану;

- емоційний – розуміння стану іншої людини і зміна власного стану (співпереживання, співчуття);

- поведінковий (діяльнісний) – розуміння стану іншої людини, зміна власного стану, активна підтримка і допомога іншій людині.

**Риси характеру людини, здатної до емпатії:**

- терпимість до того, як виражають емоції інші люди;

- розуміння внутрішнього світу іншої людини;

- пристосування власних станів та емоцій до відповідних станів та емоцій іншої людини.

**Наслідки недостатнього рівня емпатії:**

- зростають проблеми у спілкуванні;

- зростає кількість конфліктів та непорозумінь;

- сповільнюється професійне зростання

та ін.

**Здатність до емпатії можна розвинути: навчатись самоаналізу, розвивати чутливість, навчатись емпатичному слуханню та адекватній демонстрації власних емоцій.**

## **7.4 Стресостійкість**

Природна реакція організму на стрес – це реакції боротьби або втечі. В певних ситуаціях – це адекватна відповідь, особливо, якщо первісна людина бореться за життя в прадавніх джунглях. В сучасному світі подібні реакції є часто неефективними, а іноді – навіть небезпечними. Зокрема Всесвітня Організація охорони здоров'я називає стрес, що виникає на робочому місці, хворобою 21 століття.

**Негативні наслідки стресу:**

- хвороби;

- зниження працездатності;

- міжособистісні конфлікти.

**Однак є й позитивні наслідки стресу:**

- мобілізація фізичних та розумових здібностей в стресових умовах;

- переоцінка життєвих цінностей та самовдосконалення.

## Стрес – реакція організму на різні подразники – стресори (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Реакції на стрес

| Фізіологічна реакція                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Психологічна реакція                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- зростає м'язове напруження;</li><li>- зростає частота серцебиття (пульс);</li><li>- зростає артеріальний тиск;</li><li>- зменшується слиновиділення;</li><li>- зростає виділення поту;</li><li>- зростає нервово збудження;</li><li>- змінюється концентрація певних речовин (натрію, глюкози, соляної кислоти тощо).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- страх;</li><li>- гнів та агресія;</li><li>- розгубленість;</li><li>- хвилювання та ін.</li></ul> |

Фізіологічні та психологічні реакції формують певну характерну поведінку людини – «втечу» чи «боротьбу». Ці терміни взяті у лапки, оскільки проявляють себе в значенні і прямому (втеча, боротьба), і в переносному («втеча» – хвороба, уникнення певних ситуацій, приховування емоцій тощо, «боротьба» – психологічна готовність до дії, мобілізація зусиль тощо).

**Стресори – фактори, впливи, ситуації, які здатні викликати стресові реакції «втечі» чи «боротьби».**

Частина стресорів однакова у всіх людей, частина – унікальна для кожного (табл. 7.2). Наприклад, звільнення з роботи для однієї людини – катастрофа, для іншої – шанс почати нове життя.

Природні реакції на стрес в сучасному житті часто не є корисними. Наприклад, на робочому місці працівник отримує завдання, яке видається йому складним. Прогул (аналог реакції «втеча») чи сварка (аналог реакції «бійка») буде некорисною реакцією – не виконується завдання, з'являються проблеми у працівників, управлінців, власників.

З іншого боку, напередодні екзамену студенти вчаться з більшою віддачею, а тривога щодо публічного виступу допомагає краще до нього підготуватись.

Отже, фізіологічні та психологічні реакції на стрес можна контролювати і використовувати собі на користь. Це і називається стресостійкістю.

Таблиця 7.2 – Приклади стресорів, які виникають під час навчання та на робочому місці



| Стресори під час навчання:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Стресори на робочому місці – професійні:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- перший рік навчання поза домом (зміна способу життя, вибір професійної діяльності та ін.);</li> <li>- оцінки;</li> <li>- академічне перевантаження;</li> <li>- соціальні відносини (дружба, кохання та ін.);</li> <li>- насильство;</li> <li>- сором'язливість;</li> <li>- невпевненість у собі та ін.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня участь у прийнятті рішень;</li> <li>- рольові проблеми – незрозуміння власної ролі на підприємстві, перевантаження чи недостатність обов'язків;</li> <li>- незадоволеність роботою (низька зарплата, погані умови, загроза скорочення та ін.);</li> <li>- трудовоголізм;</li> <li>- професійне вигорання та ін.</li> </ul> |

**Стресостійкість – здатність людини в стресовій ситуації не перебувати у стані стресу.**

Стрессова ситуація складається з таких етапів:

- а) життєва подія-стресор;
- б) сприйняття ситуації;
- в) емоційні зміни;
- г) фізіологічні зміни;
- д) наслідки ситуації.

Між сусідніми етапами стрессової ситуації можна ставити певні «бар'єри» – тобто свідомо втручатися в природні реакції, змінювати їх. Тоді ситуація стане менш травматичною, а дії – кориснішими, продуктивнішими.

**Бар'єри для боротьби зі стресом:**

- а) на етапі «подія – сприйняття» – заспокійливі засоби, вольові зусилля (наполегливість, впертість, сила волі);
- б) на етапі «сприйняття – емоції» – позитивне мислення;
- в) на етапі «емоції – фізіологічні реакції» – техніки релаксації;
- г) на етапі «фізіологічні реакції – наслідки» – фізична активність (заняття спортом).

Найкращий метод збільшення стресостійкості – комплексне та свідоме застосування усіх бар'єрів. Загальний алгоритм боротьби зі стресом містить три складових:

- зміна сприйняття ситуації, погляд на неї під іншим кутом зору;
- зміна власного фізіологічного стану – концентрація, відпочинок, заспокоєння;
- вирішення проблеми.

Існує спеціальна методика Холмса-Рея для самооцінення стресового навантаження. Оцінивши його, можна спрогнозувати ймовірність проблем зі здоров'ям та знайти способи самостійного подолання стресу. Будь-хто в змозі самостійно скористатись загальновідомими важелями керування стресом і повернути життєву ситуацію собі на користь.

«Наша реакція повинна бути найкращою з можливих альтернатив для вирішення проблем, підтримки добрих взаємин та збереження енергії. Це і є реакцією людини, здатної контролювати рівень стресу!».

### **Запитання до теми**

Що таке «активна життєва позиція»?

Які фактори впливають на формування активної життєвої позиції?

Які відмінності між активною та пасивною життєвими позиціями?

Що таке проактивність? Як вона проявляється?

Дайте означення понять «емоційний інтелект», «емпатія».

Як можна розвивати емоційний інтелект?

Дайте означення понять «стрес», «стресори», «стресостійкість».

Як можна зупинити розвиток стресу?

Яка користь і шкода від стресових ситуацій?

## ТЕМА 8 ЗДАТНІСТЬ ВИРІШУВАТИ КОНФЛІКТИ – КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

### 8.1 Конфлікт – означення, структура, стадії

**Конфлікт – це ситуація (набір обставин), при якій виникає зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів або має місце відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами.**

**Обов'язкові складові конфліктної ситуації:**

- учасники (сторони) конфлікту;
- об'єкт конфлікту (явище, причина);
- рушійна сила (інцидент) конфлікту.

Ось як описує тривалий міжособистісний конфлікт зі своїм колегою відомий банкір Девід Рокфеллер у своїх мемуарах: «Що вище ми просува- лись кар'єрними сходами, то гострішим і очевиднішим ставав наш особистий і професійний конфлікт. Установи працюють найкраще, коли у них сильне та об'єднане навколо однієї мети керівництво. Його небажання про- сувати запропонований мною план породжувало купу затримок і змарно- ваних нагод».

Щоб успішно розв'язати конфлікт і підібрати найкращу стратегію по- ведінки, потрібно знати, на якій стадії знаходиться конфлікт – рис. 8.1.

| Стадія конфлікту | Як розв'язати конфлікт                                                                                                         | Шлях розв'язання |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Латентна         | відновити взаєморозуміння                                                                                                      |                  |
| Демонстративна   | продемонструвати готовність до нормального спілкування, прояснити позиції сторін                                               |                  |
| Агресивна        | зруйнувати образ ворога, зменшити підозри щодо агресивності, підступності іншої сторони, зменшити власне прагнення вчинити зло |                  |
| Батальна         | перемир'я, намагання до мирного співіснування, припинення агресивних дій, домовленість не чинити зла                           |                  |

Рисунок 8.1 – Стадії конфлікту

## 8.2 Методи вирішення конфліктів

Усталена думка, коли конфлікти порівнюються з різними неприємностями і негараздами, суперечками, ворожнечею є руйнівними і не мають позитивних ознак. Проте, крім негативної ролі, конфлікт відіграє і позитивну роль – він сприяє рухові організації вперед і виносить на поверхню фактори, які заважають цьому процесу. В будь-якому разі конфлікт потребує вирішення. **Існуючі методи вирішення конфліктів поділяють на структурні та міжособистісні.**

### **Структурні методи вирішення конфлікту:**

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування чітких повноважень);
- принцип використання ієрархії (звернення до керівника);
- підпорядкування цілей загальній меті організації;
- вплив на поведінку через систему винагород.

### **Міжособистісні методи вирішення конфліктів:**

- ухиляння (людина чи група людей, передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати діяльності, яка провокує інцидент. Така пасивність притаманна, коли немає зацікавлення у змінах);
- згладжування (не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються або приховуються суперечності сторін);
- примус (контроль над ситуацією і регулювання її розвитку, а при небажаному розвитку конфлікту – вплив на ситуацію силовими методами і спрямування конфлікту в бажане русло);
- компроміс (тимчасове вирішення конфлікту, яке умовно вдовольняє всі сторони, противники йдуть на взаємні поступки або ж відкладають вирішення питання на майбутнє);
- вирішення конфлікту (найбільш бажаний і радикальний шлях, сторони детально ознайомлюються з позиціями один одного, всі питання вичерпуються прийнятими рішеннями, конфлікт стає вичерпаним).

Здатність вирішувати конфлікти оптимально будується на **методиці вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми**. Така методика – це алгоритм дій:

- а) визначити проблему, встановити причину проблеми, а не зосереджуватись на боротьбі з її наслідками;

б) після виявлення суті проблеми розглянути варіанти її вирішення, які б влаштовували всі зацікавлені сторони;

в) сконцентрувати увагу на проблемі, а не на персональних якостях опонента;

г) створити атмосферу довіри, покращивши обмін інформацією;

д) прагнути досягнення результату під час спілкування, не здавати власні позиції і враховувати конструктивні зауваження іншої сторони.

**Кризовий менеджмент** – це мистецтво оволодіння складною ситуацією, усунення ризику і невизначеності, контроль над процесами, що приводить в результаті до успішного перебігу подій. Кризовий менеджмент на сьогодні набув настільки великого значення, що у компаніях з'явилась спеціальна посада – кризовий менеджер. Кризових менеджерів поділяють за Маккобі на чотири типи: «спеціаліст», «боєць у джунглях», «людина фірми», «гравець».

Одна з найважливіших навичок кризового менеджера або просто людини, яка має вирішити конфліктну ситуацію в колективі – це вміння вести переговори та підтримувати діалог. Ці вміння є дуже цінними у критичних ситуаціях, коли конфлікт назріває або вже у розпалі.

Відомий банкір Девід Рокфеллер згадує про свій великий досвід ведення переговорів та відстоювання на переговорах своєї точки зору: «Я мав тривалі розмови з маршалом Тіто з Югославії, президентом Румунії Ніколае Чаушеску, генералом Войцехом Ярузельським з Польщі та генералом Альфредо Стресснером з Парагваю. Сидів на тривалих переговорах з усіма сучасними лідерами расистської Південної Африки Генріком Фервурдом, Б. Дж. Форстером, П. В. Бота і пізніше – з більш освіченим лідером Ф. В. де Клерком. Завзято вів тривалі бесіди з Чжоу Еньлаєм і іншими вищими керівниками Китаю в той час, коли ще бушувала культурна революція, брав участь в дебатах практично з кожним із лідерів Радянського Союзу: від Микити Хрущова до Михайла Горбачова, і зустрічався з Фіделем Кастро під час його візиту в Нью-Йорк в 1996 році.

Однак ніколи за більш ніж чотири десятиліття приватних зустрічей із зарубіжними лідерами я не поступався їх точці зору, якщо був з ними не згоден».

**Основна мета проведення переговорів – запропонувати свої умови і схилити всі сторони на свій бік.** Вправні майстри часто в свої умови закладають пункти явно суперечливі, конфліктні і неприйнятні для іншої

сторони. Згодом, під час процесу перемовин, ніби йдучи на поступки, вони знімають ці пункти. В підсумку створюється враження компромісного рішення, хоча насправді спрацьовує попередньо задуманий сценарій.

Психологи та маркетологи мають різні підходи і багато рекомендацій щодо того, як краще готуватись та вести переговори, щоб вони завершилися успіхом:

- має значення, в якій обстановці, в якому оточенні буду відбуватись спілкування: ті, для кого це оточення є більш знайомим чи більш звичним, матимуть перевагу;
- важливо підготуватись до можливих заперечень щодо запропонованої позиції, одразу продумати аргументи, щоб на них відповідати;
- важливо бути витриманим під час переговорів – занадто багато емоцій зводять переговори до рівня суперечки чи навіть сварки;
- рівень поінформованості учасників допомагає швидким та конструктивним переговорам – хто краще поінформований, той веде діалог в потрібному напрямку;
- однак не потрібно одразу викладати всю відому інформацію, інтрига допомагає тримати увагу;
- слід врахувати, що увага з часом слабшає, тому найпродуктивнішими в переговорах є перші півгодини;
- в конфлікті, навіть у найскладніших ситуаціях, потрібно тримати контакт між сторонами, адже поки є діалог – є надія на успіх.

### **Запитання до теми**

Дайте означення конфлікту, конфліктної ситуації.

Які є структурні методи вирішення конфлікту?

Які є міжособистісні методи вирішення конфлікту?

Що таке кризовий менеджмент?

Яка основна мета переговорів?

## ТЕМА 9 ВМІННЯ НАДИХАТИСЬ НОВИМИ ІДЕЯМИ

### 9.1 Визначення і склад уміння надихатись новими ідеями

Вміння надихатись новими ідеями – суто лідерська особливість. Особа з чіткими лідерськими здібностями наділена також умінням надихатись новими ідеями та умінням втілювати й запалювати ними оточуючих.

Найчастіше лідер запалює ентузіазмом, дає вказівки і організовує людей. Тому натхненник часто і є лідером. Існує хибна думка, що з лідерськими якостями народжуються, але лідерство можна, а в сучасному світі – потрібно, виховувати.

У своїх працях американський психолог А. Маслоу пише, що **вміння надихатись новими ідеями** –

**1) це творча спрямованість, природжено властива всім, але втрачається більшістю під впливом середовища;**

**2) це діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних і духовних цінностей;**

**3) це творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей, які відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення;**

**4) це здатність вирішувати проблеми, що виникають всередині статичних систем.**

Вміння надихатись новими ідеями передбачає наявність у особистості здібностей, мотивів, знань і умінь, завдяки яким створюється продукт, що відрізняється новизною, оригінальністю, унікальністю.

**Основні риси, які потрібні для продукування нових ідей – це свідомість, відповідальність, наполегливість, почуття обов'язку, високий контроль над поведінкою і емоціями, рішучість, підприємливість, схильність до ризику, соціальна сміливість.**

Стів Джобс у своїх спогадах писав: «Коли мені не вистачало грошей, я сідав думати, а не біг шукати роботу, бо ідеї – то найбільший капітал».

На думку винахідника та психолога Едварда де Боно (*Edward de Bono*), автора концепції латерального мислення та теорії «Шести капелюхів мислення», вміння надихатись новими ідеями – це навичка, яку можна розвивати. Вона передбачає наявність трьох речей: **мотивації, вміння мислити та навичок латерального мислення.**



Рисунок 9.1 – Складові вміння надихатись новими ідеями

### **Мотивація**

Ідея неможлива без бажання продукувати нові ідеї, тобто людина повинна цього прагнути.

#### **Мотивацією можуть бути**

- прагнення вирішити певні життєві проблеми;
  - віра в те, що нове рішення допоможе з більшою легкістю, швидше чи дешевше виконувати повсякденну роботу
- та ін.

Одним із надзвичайно важливих аспектів є простота. З часом наше оточення все більше і більше ускладнюється, тому іноді слід використовувати потенціал нашого розуму для пошуку простих рішень. Саме завдяки цьому і виникає мотивація.

### **Вміння та звичка мислити**

Важливо бачити зв'язок між речами та нестандартні можливості їх поєднання, навіть коли ці зв'язки неочевидні. Саме здатність бачити неочевидні можливості є надзвичайно важливим аспектом мислення. На жаль, на це мало звертають уваги в школі та в університетах. Знання, набуті у



цих навчальних закладах, не спонукають їх носіїв до генерування нових ідей. Знання та його складові – інформація та логіка – є лише частиною продуктивного мислення.

### **Латеральне мислення**

Термін, який занесено до Оксфордського словника англійської мови, ввів Едвард де Боно. **Латеральне мислення – це свідомо креативна техніка, якої можна навчитися і завдяки якій можна генерувати нові ідеї. Вона базується на підході до людського мозку як до системи, що здатна самоорганізовуватися та створювати асиметричні моделі. Кожен може навчитися латеральних технік і застосовувати їх.**

Техніка латерального мислення працює найкраще, коли напрацьовані всі вищезгадані звички мислення. Самі по собі латеральні техніки також можуть давати позитивний результат, але без зазначених звичок вони будуть менш ефективними.

Бажання генерувати нові ідеї зазвичай з'являється як наслідок незадоволеності. Якщо є незадоволеність – це означатиме, що слід шукати спосіб змінити ситуацію: або вирішити проблему, або покращити існуючу ситуацію.

## **9.2 Десять способів стимулювати нові ідеї**

Ідеї змушують світ крутитися. Але придумувати по-справжньому хороші рішення важко. Автор *Lifehacker* **Мелані Піньола** (Melanie Pinola) вибрала десять способів стимулювати мозок для пошуку цікавих ідей.

### **1. Занудьгувати.**

«Найкращий спосіб згенерувати нові ідеї — це по-справжньому занудьгувати», — радить письменник **Ніл Гейман** (Neil Gaiman). Тоді мозок захоче заповнити порожнечу або хоча б розважитись новими думками.

### **2. Ізолюватись.**

Письменник фантаст **Айзек Азімов** (Isaac Asimov) давав поради проводити більше часу наодинці зі своїми думками, бо присутність інших людей може пригнічувати креативність. Не потрібно відволікатись на інших людей, на гаджети — і тоді ідеї зможуть народитися на світ. Це не означає, що в груповому брейнстормінгу немає сенсу, але обов'язково варто відводити час на індивідуальні мозкові штурми.

### **3. Поєднати дві ідеї, щоб отримати одну хорошу.**

Якщо ніяк не дається одна геніальна ідея, можна спробувати об'єднати дві посередніх. Це як розмноження — ідеї породжують ідеї.

### **4. Випити пива (для повнолітніх).**

Кава, як каже наука, не кращий спосіб підвищення креативності. Пиво (та інші алкогольні напої) знижують сфокусованість на оточуючих речах, а це дозволяє придумувати щось більш цікаве. Тут головне – не перестаратись і мати міру.

### **5. Намалювати карту мислення.**

Техніка карт мислення (*mindmap*) допомагає встановлювати зв'язки між різними концепціями і заохочує виникнення нових ідей. Графічне зображення думок допомагає зазирнути глибше і одночасно дивитися на речі ширше, підказує ідеї, які не прийдуть у голову, якщо користуватися звичайними текстовими нотатками.

### **6. Поспати.**

Трапляються випадки, коли людина, намагаючись заснути, раптом відчуває, як її мозок вмикається на повну котушку, і винаходить щось нове. Це відомий феномен: підсвідомість починає брати на себе управління, тому що людина розслаблена і не відволікається на сторонні речі. Тобто гарний час подумати про нові ідеї — перед сном. Крім того, нові ідеї з більшою ймовірністю приходять у голову, якщо перервати цикл сну – прокинутись через 60 хвилин після початку 90-хвилинного циклу. Мозок буде в більш сонному стані, і він з меншою ймовірністю стане цензурувати ідеї, що народжуються.

### **7. Прийняти душ.**

Відмінні ідеї приходять у голову в найдивніших місцях. Душ вводить людину у напівмедитативний стан. Звичайно, це не гарантує, що неодмінно з'являться нові думки. Але якщо є відчуття глухого кута, то можна спробувати. Аналогом прийняття душу є слухання музики.

### **8. Прогулятись.**

Дослідження показують, що під час прогулянки люди придумують помітно більш креативні та різноманітні рішення, і цей ефект зберігається протягом певного часу після прогулянки.

### **9. Припинити займатись самоцензурою.**

У кожної людини є завжди безліч ідей, які ніколи не реалізуються (і це, до речі, породжує почуття провини). Причина – легкість, з якою власні ідеї

визнаються дурними і безглуздими. Але варто добре подумати, перш ніж відхилити ідею. Можна створити документ, в який потрібно записувати нові думки, не відчуваючи почуття провини і не критикуючи себе.

### **10. Шукати ідеї всюди і завжди.**

Це найважливіше. Однак, який сенс в ідеї, яку придумали, а потім забули? Тому завжди потрібно мати з собою інструмент для фіксації ідей – додаток в смартфоні, блокнотик, зошит, планшет. При цьому обов'язково регулярно перечитувати ці записи, щоб згенерувати щось нове.

### **Запитання до теми**

Як ви вважаєте, вміння надихатись новими ідеями – це здобуті навички чи природжений дар?

Які способи стимулювання творчості ви використовуєте для продукування нових ідей?

Що для вас краще, генерувати власні ідеї чи реалізовувати ідеї інших?

Які основні риси потрібні для продукування нових ідей?

Які три речі, на думку Едварда де Боно, передбачає здатність надихатись новими ідеями ?

## ТЕМА 10 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВМІННЯ

### 10.1 Зміст і методики тайм-менеджменту

**Тайм-менеджмент** (англ. **Time management** – управління часом) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій.

**Getting Things Done (GTD)** – методика управління часом Девіда Аллена, описана ним в книзі з такою ж назвою, що в перекладі означає «Впоратися зі справами». Суть методу GTD у тому, щоб записувати всі справи, які треба виконати. Тоді розум звільняється від потреби запам'ятовування всього, що необхідно зробити, і може концентруватися на власне виконанні цих завдань. Крім того Д. Аллен поділяє задачі на гнучкі та жорсткі. Гнучкі можуть бути виконані будь-коли, а жорсткі прив'язані до конкретного часу, періоду.

Перший етап описаного методу – це **збір даних**: необхідно записати всі справи, проекти, завдання, ідеї та все, що спадає на думку, і записувати до тих пір, поки не будуть з'являтися нові думки. Це означатиме, що розум звільнився від зациклення.

Наступний етап методу – це **обробка**: треба переглянути всі записані справи і до кожної поставити запитання – який наступний крок, що робити далі з цим конкретним завданням.

Останній етап – **виконання**.

Фактично метод допомагає побудувати алгоритм виконання всіх наявних справ, завдань чи проектів, а також спонукає до практичних дій.

**Метод тайм-менеджменту Лотара Зайверта – метод ALPEN (від абрєвіатури німецьких назв ключових етапів методу):**

Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – Нотувати завдання та заплановані дії;

Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії;

Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час;

Entscheidungen treffen – приймати рішення;

Nachkontrolle – контроль за виконанням дій.

**Метод пріоритетів – метод прискореного аналізу за принципом президента США Дуайта Ейзенхауера, який здебільшого стане у нагоді управлінцям. Суть його полягає у визначенні пріоритетів серед списку всіх поточних справ. Градація проводиться за терміновістю виконання справ і за їх важливістю, як показано в таблиці 10.1.**

Таблиця 10.1 – Градація справ за терміновістю та важливістю

|            |            | Терміновість                    |                                   |
|------------|------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|            |            | Терміново                       | Не терміново                      |
| Важливість | Важливо    | Зробити самому одразу           | Запланувати час і виконати самому |
|            | Не важливо | Делегувати завдання спеціалісту | Не робити і відхилити             |

**Метод із встановленням пріоритетів за допомогою аналізу «АБВ» схожий на метод пріоритетів. Однак він базується на тому, що частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними, а за допомогою літер «А», «Б», «В» справи поділяються за ступенем їх важливості. Найважливіші справи «А» становлять близько 15% від усієї кількості, а їх внесок у загальну справу становить до 65%, відповідно на важливі справи «Б» припадає 20%, кількість найменш важливих справ «В» становить до 65%, а їх внесок у загальну справу близько 15%.**

## 10.2 Організація життєвого простору

**Організувати свій життєвий простір потрібно не лише з метою покращення функціональності, а й для поліпшення емоційного стану.** Багатьом відома фраза Альберта Ейнштейна «Тільки дурень потребує порядку, геній панує над хаосом». Проте генії народжуються раз на століття, а талановитим і працьовитим людям все ж потрібно впорядковувати своє життя.

Марі Кондо, авторка методики організації життєвого простору, письменниця, вважає, що кардинальна реорганізація домівки і робочого місця спричиняє такі ж кардинальні зміни в стилі життя та світогляду. **Коли впорядковується оточення, тобто організовується життєвий простір, також впорядковуються справи, з'являється чітке бачення, що потрібно в житті, а чого слід позбутися, чим варто займатися, а чим ні.**

Порядок навколо людини залежить від особистих цінностей, які визначають її спосіб життя. **Отож, мета організації простору – це дотримання такого способу життя, який найбільше подобається і який одразу збільшує і продуктивність на роботі, і успішність в кар’єрі.**

Рекомендації щодо організації простору:

1) зберігати речі за категоріями. Кожна річ на робочому столі чи на робочому місці повинна мати сенс і призначення, а все зайве потрібно прибрати;

2) на робочому місці, наприклад, столі, повинно бути не менш 50% вільного простору. Він потрібен для зростання творчої думки, для зменшення напруженості;

3) щоб легко знаходити потрібне, кожна річ повинна мати своє постійне місце зберігання – чи то звичайний папір, чи олівці;

4) у навколишньому просторі мають бути речі, які допомагають розвантажувати мозок. Це може бути чи постер, чи сімейні фото, чи сувенір, який нагадує щось приємне. Тоді мозок час від часу інстинктивно влаштуватиме собі відпочинок;

5) інколи потрібно перебирати всі речі. Якщо знайдуться такі, що жодного разу не використовувались, їх слід позбутися, щоб звільнити простір для потрібного;

6) прибирання допомагає у стресових ситуаціях. Потреба прибрати виникає через бажання привести до ладу не просто навколишній простір, а, в першу чергу, власні думки і емоції. Коли ж навколишній простір впорядкований, нарешті можна проаналізувати внутрішній стан і побачити ті проблеми, яких раніше уникали, та вирішити їх.

### **10.3 Управління власним бюджетом**

**Уміти управляти особистим бюджетом** – це не просто вміти розтягувати кошти «від зарплати до зарплати». На жаль, більшість не вважає це вміння важливим, а середня й вища освіта також не розвивають такі уміння. Проте в сучасному суспільстві вміння розпоряджатись бюджетом, планувати витрати залежно від доходів настільки ж важливе, як вміння читати. Є кілька порад, дотримуючись яких можна покращити вміння розпоряджатись власними коштами і управляти бюджетом.

По-перше, завжди треба витратити менше, аніж заробляєте – це дасть можливість якщо й не відкладати, то принаймні не боргувати. Цей принцип видається досить простим, але часто особисті витрати не фіксуються, і не ведеться їх облік.

По-друге, потрібно завжди записувати витрати, щоб можна було переглядати, які основні витрати є необхідними, а які кошти були витрачені на неважливі чи непотрібні речі. Доречно регулярно переглядати записи і аналізувати структуру витрат, вносити корективи.

По-третє, витрати необхідно планувати заздалегідь, навіть коли йдете за щоденними покупками. Список допоможе купити все, що потрібно, і не купувати зайвого або необдуманого.

По-четверте, плануючи великі витрати, варто визначити пріоритетність покупок. Тоді в першу чергу купуватимуться найпотрібніші речі, а не ті, на які вже є кошти, чи які першими трапляться на очі.

Всім відома фраза: «гроші люблять рахунок». Це справедливе твердження діє для тих, хто прагне вміти управляти особистим бюджетом, який потрібно ретельно аналізувати і контролювати. Контроль і облік особистих фінансів допоможе досягти поставлених цілей і стабільного фінансового стану.

### **Запитання до теми**

Які організаційні вміння ви знаєте, які з них у вас розвинуті?

Що таке тайм-менеджмент?

Які ви знаєте методики управління часом?

Які з методів тайм-менеджменту ви застосовували?

Для чого організовувати свій життєвий простір?

Основне правило управління особистим бюджетом.

## **ТЕМА 11 УМІННЯ БРАТИ НА СЕБЕ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

### **11.1 Відповідальність – актуальне уміння на ринку праці**

**Уміння брати на себе відповідальність – це здатність людини контролювати своє життя та відповідати за свої вчинки і слова.**

**Ознаки людини, яка є відповідальною:**

- розуміє наслідки своїх вчинків;
- готова відповідати за свої вчинки та за наслідки вчинків;
- усвідомлює, що її доля залежить лише від неї;
- готова виконувати свої обіцянки та обов'язки;
- вміє приймати рішення, які стосуються її самої та тих, хто від неї залежить;
- визнає, що причиною її вчинків та наслідків вчинків є вона сама, а не хтось інший, доля, фатум тощо.

В дуже багатьох описах вакансій роботодавці вказують, що шукають відповідального працівника. При цьому посада може бути будь-якою і виконавчий директор, і молодший помічник офіс-менеджера, і помічник муляра, і програміст чи адміністратор. Тим часом багато шукачів місця роботи цю ж рису вказують в своїх резюме, і невідомо – наскільки правдивою та об'єктивною є їхня самооцінка.

**Керівники підприємств та компаній очікують від відповідальних працівників:**

- здатність приймати самостійні рішення;
- здатність чесно визнавати свої помилки;
- здатність виправляти не тільки свої, а й чужі помилки, головне – щоб завдання була виконано якісно;
- здатність виконувати взяті на себе зобов'язання, виконувати обіцяне;
- здатність витратити додатковий час та ресурси, щоб виконати завдання.

Тому під час співбесіди менеджери з персоналу намагаються оцінити рівень розвитку цієї компетенції, ставлячи відповідні тестові запитання претенденту на вакансію.



**Поняття, протилежне відповідальності – безвідповідальність.** Безвідповідальність можна впізнати за такими вчинками людини:

- перекладання роботи на інших;
- ухиляння від відповідальності за свої вчинки та слова;
- небажання виконувати свої обов'язки;
- недотримання обіцянок;
- недокладання жодних зусиль з причин того, що все – фатум!

Безвідповідальна людина в підсумку втрачає в житті багато можливостей, оскільки їй не довіряють виконувати важливі завдання, керувати робочим колективом, вирішувати серйозні питання. Отже, вона не отримує високооплачувану та перспективну роботу, не піднімається кар'єрними сходами, не має надійних партнерів для бізнесу та душевно близьких людей для спілкування.

**Відповідальність залежить від рівня зрілості людини.**

**Зрілість – це наявність певного рівня життєвого досвіду, який дає знання, енергію і впевненість, що взяті людиною зобов'язання будуть виконані.** Тобто людина адекватно оцінює свої ресурси (час, енергію, знання) і вирішує для себе – брати чи не брати на себе зобов'язання щодо тієї чи іншої задачі.

В різні періоди життя – різне співвідношення між рівнем відповідальності та зрілістю, оскільки воно змінюється залежно від роботи над собою та інших факторів:

**а) зріла відповідальність** – людина бере на себе зобов'язання, які здатна виконати, і виконує їх;

**б) безвідповідальність** – людина або зовсім відмовляється від будь-яких зобов'язань, або бере зобов'язання і не виконує їх;

**в) гіпервідповідальність** – людина намагається взяти на себе максимум зобов'язань, при цьому неадекватно оцінює ресурси і тому не в змозі виконати заявлені задачі.

## **11.2 Методи самовиховання для розвитку відповідальності**

**Відповідальність розвивається:**

- а) через вплив батьків в процесі виховання;
- б) через вплив середовища – вплив громадськості, законодавчих актів;
- в) завдяки роботі над собою в процесі самовиховання.

Основні риси характеру, до яких належить і відповідальність, формують до 10 років. Якщо доросла людина зауважує, що є безвідповідальною і це заважає їй досягати успіху у різних сферах життя, то змінитись можна навіть у зрілому віці.

**Для самовиховання необхідно здійснити певні кроки:**

- цікавитись психологічними практиками та технологіями саморозвитку, щоб зрозуміти, як можна змінити сформований характер;
- поставити перед собою чіткі і конкретні цілі та задачі;
- поступово змінювати свої звичні способи дій, слова, поведінку;
- досягнувши певних успіхів, заохотити себе приємним сюрпризом - мотивувати;
- створити навколо себе середовище, яке стимулюватиме бажання змінювати звички, і стимулювати самого себе до змін;
- скласти список переваг зміни звичного способу дій і час від часу нагадувати собі про ці переваги;
- попросити оточуючих підтримати ваші намагання змінити звички;
- за можливості, уникати ситуацій, коли ви можете повернутись до попереднього способу дій.

**Запитання до теми**

Що таке «відповідальність» і «безвідповідальність»?

Що означає «брати на себе відповідальність» ?

Які ознаки відповідальної людини?

Які вчинки, на думку керівників підприємств та компаній, свідчать про відповідальність працівника?

Для яких видів діяльності потрібно вміння брати на себе відповідальність?

Що таке зрілість?

Як можна розвивати власну відповідальність?

## ТЕМА 12 РЕЗЮМЕ ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ

### 12.1 Особливості написання резюме

Проводячи самоаналіз і самооцінку компетенцій, можна скористатись варіантом, запропонованим Р. Нельсоном, автором опублікованого в США практичного керівництва «Полювання за роботою».

**Науковець пропонує дати у письмовій формі відповіді на такі запитання.**

1. Від яких зі своїх умінь і здібностей ви отримуєте найбільше задоволення?
2. Які ваші основні інтереси і улюблене проведення часу?
3. Які предмети були у вас улюбленими в навчальному закладі?
4. Перерахуйте те, що ви вважаєте своїм позитивним досвідом, і постарайтеся пояснити, чому ви його таким вважаєте.
5. Про яку роботу ви мрієте? Чим ви будете займатися через 10 років?
6. Яка робота була б для вас ідеальною? Опишіть її якомога докладніше. Уявіть себе на цій роботі. З ким ви працюєте? Як проводите час?
7. Які ваші критерії вибору роботи? (Обов'язкові та бажані)
8. Які ваші сильні сторони і навички найбільше дозволяють вам вважати себе гідним роботи, яка вам здається ідеальною?
9. Які прогалини у своїх знаннях і уміннях вам необхідно ліквідувати, щоб отримати роботу, яка вам здається ідеальною?
10. Якщо робота, яка вам здається ідеальною, недосяжна в даний час, то яку роботу ви могли б робити зараз, щоб просуватися в обраному напрямку?
11. З ким можна порадитися, щоб отримати корисну інформацію для планування кар'єри?
12. Які ваші найближчі і довгострокові цілі щодо кар'єри?

Письмова форма підготовки матеріалів, пов'язаних з пошуком роботи, корисна й необхідна, оскільки вона змушує людину чітко усвідомити свої оцінки і погляди, допомагає навести лад думкам.

Звичайно, в багатьох письмове викладення своїх думок викликає труднощі. Однак така форма самоаналізу і самовизначення є корисним тренінгом ефективного опису власних компетенцій у резюме.

## 12.2 Принципи складання резюме

**Резюме – це коротка професійна самопрезентація претендента на вакантну посаду, в якій вказуються рівень професійної кваліфікації, досвід роботи, професійні та особистісні переваги.**

В різній літературі та на сайтах з працевлаштування існує велика кількість порад з написання резюме. Зі зразком резюме можна ознайомитись у Додатку А.

**Виділимо п'ять основних принципів написання резюме:**

- вибірковість;
- структурованість та актуальність;
- простота;
- грамотність;
- правдивість.

**Вибірковість.** Інформацію для резюме слід відбирати, виходячи з цілей і особливостей тієї вакансії і тієї компанії, для якої вона створюється. В резюме, яке націлене на певного роботодавця, потрібно описувати той досвід і надавати ту інформацію, яка, з Вашої точки зору, зацікавить роботодавця. Повинна відслідковуватись узгодженість Вашого досвіду роботи і вакансії, на яку претендуєте.

Якщо посади, які ви займали раніше, не відповідають вакансії, вкажіть, які завдання, пов'язані з бажаною вакансією, ви виконували.

Немає необхідності перевантажувати своє резюме зайвою інформацією. Стислість характеризує манеру викладення інформації, що в деяких випадках теж оцінюється. Постарайтеся відкинути зайву інформацію, залишити тільки факти.

**Структурованість та актуальність.** Резюме повинно бути наочним, зручним для читання. Структура резюме повинна чітко проглядатись, вся інформація повинна викладатись в певній послідовності. Це дасть можливість Ваше резюме зробити легким та зручним для ознайомлення.

Використовуйте один стиль викладення і оформлення інформації у всіх розділах резюме.

**Простота.** Простота викладення передбачає однозначне трактування наданої інформації. Не варто вживати професійні терміни, не маючи впевненості, що їх зрозуміють представники роботодавця. Якщо ж ви вважаєте, що вживання виправдане, то можна дати коротке означення в дужках.

**Грамотність.** Резюме повинно бути написане без помилок. Обов'язково необхідно перевірити лексику, граматику і пунктуацію.

**Правдивість.** Описуючи свої здобутки та навички, будьте об'єктивні та реалістичні. Завжди будьте готові обґрунтувати те, що написали.

### 12.3 Оформлення резюме

**Існують деякі загальноприйняті і прості правила, які дозволять зробити резюме зрозумілим для роботодавця:**

- слово «РЕЗЮМЕ» не пишеться;
- резюме молодого спеціаліста повинно розміститись на одній сторінці. Якщо у Вас великий стаж роботи, інформацію про себе необхідно вмістити не більш як на двох сторінках;
- резюме повинно бути зручним для читання, тобто чітко структурованим, з виділеними назвами розділів резюме та назвами компаній попередніх ваших працедавців;
- для структурування резюме доцільно використовувати таблицю з двома стовпцями: в першому вказується назва розділу, а в іншому – його зміст;
- не використовуйте надмірне виділення курсивом;
- використовуйте стандартні шрифти, такі як Times New Roman, Arial;
- розмір кегля в межах 11 – 14 включно;
- колір шрифту – чорний; не рекомендується використовувати кольоровий шрифт. Виключення: активні посилання на сайти компаній, де ви працювали, і адреса електронної пошти;
- поля: верхнє, нижнє, праве – 2 см, ліве – 2,5 см, інтервал – 1,5, щоб резюме не виглядало суцільною плямою тексту.

### 12.4 Види та структура резюме

**За способом викладення інформації резюме діляться на 3 основних види:**

**1. Хронологічне резюме** – резюме, в якому етапи кар'єри та освіти перелічуються в зворотному хронологічному порядку. Тобто, спочатку – останнє місце роботи, за ним – попереднє і так далі. Перевага хронологіч-

ного резюме – роботодавець бачить кар’єрний розвиток претендента на вакансію, аналізує його професійне зростання.

**2. Функціональне резюме** – резюме, в якому акцент робиться на професійних та особистісних досягненнях та навичках претендента на вакансію. Перевага функціонального резюме – воно найкраще підходить для молодих фахівців, випускників вишів, студентів, які не мають практичного досвіду роботи, але володіють певними навичками.

**3. Комбіноване резюме** – об’єднання хронологічного і функціонального резюме. Перевага комбінованого резюме – роботодавець бачить і кар’єрне зростання, і розвиток професійних та особистісних навичок.

**Обираючи вид резюме, необхідно врахувати вимоги до вакансії та наявні професійні та особистісні знання, уміння, навички, досвід роботи.**

#### **Структура хронологічного резюме:**

- заголовок;
- особисті дані;
- професійна ціль;
- освіта;
- досвід роботи;
- досягнення;
- професійні навички і знання;
- особисті якості;
- додаткові відомості;
- рекомендації.

**Заголовок.** Заголовком резюме є прізвище, ім'я та по батькові. Виділіть їх більшим шрифтом (кегель 20 – 24), але так, щоб вони розмістилися на одному рядку.

#### **Особисті дані:**

- номер телефону;
- адреса електронної пошти;
- фото;
- дата народження;
- сімейний стан.

Під ПІБ по центру розміщуються контактні дані: номер телефону, за котрим з вами простіше зв'язатися, адресу електронної пошти, яку ви постійно перевіряєте. Використовуйте для цього такий розмір шрифту, що і в тексті резюме (12 – 14 кегль). Вкажіть свій особистий номер телефону.

Якщо є необхідність додати фото, вставте його у правий верхній кут. Приблизний розмір фотокартки 3,5 × 4 см. Фотокартка має бути гарної роздільної здатності. Бажано, щоб це була фотокартка по пояс. Фотокартка повинна бути презентабельною, виконаною в діловому стилі! Не варто розміщувати пляжні, сімейні знімки, фото на тлі природи. Дотримуйтесь ділового стилю! Фото повинно справити на роботодавця належне враження, представити вас як відповідальну людину.

Зверніть увагу на адресу своєї електронної пошти: вона повинна бути нейтральною. Вивчіть свої профілі в соціальних мережах. Вони повинні відповідати вашому «портрету» в резюме?

Дотримуйтесь ділової спрямованості і формуйте свій позитивний імідж. Приберіть «веселі гудки» зі свого телефону. Ваше почуття гумору може насторожити потенційного роботодавця.

Не обов'язково вказувати адресу, місце народження, місце проживання.

Не рекомендується, лише як виключення, вказувати антропометричні дані (зріст, вага тощо), знак зодіаку, віросповідання, політичні погляди, національність.

#### **Професійна мета:**

- назва посади;
- заробітна плата.

Чітко вкажіть бажану посаду/вакансію, на яку ви претендуєте.

Якщо ви претендуєте на декілька вакансій, не вказуйте відразу кілька вакансій, якщо вони не з суміжних областей. Пишіть для кожної окреме резюме. Можете вказати сферу діяльності, яка вам цікава.

Якщо для вас принципово, щоб зарплата була не нижча від певної суми, є сенс її вказати, щоб заощадити свій час і час роботодавця. При цьому важливо, щоб зарплата була адекватна ситуації на ринку. Часто молоді фахівці називають зарплату, яку ніхто їм не може надати, знижуючи тим самим свої шанси на працевлаштування.

Якщо ви зацікавлені отримати роботу в певній компанії, зарплату можна і не вказувати, оскільки набагато важливіше гарантовано потрапити на співбесіду і вже там вести всі переговори.

#### **Освіта:**

- період навчання;
- назва навчального закладу;
- факультет;
- спеціальність.

Якщо у вас немає досвіду роботи, можна вказати тему дипломної (за умови, що вона відповідає профілю бажаної роботи).

Додаткова освіта (курси, підвищення кваліфікації) вказуйте лише в тому випадку, якщо вони відповідають вакансії.

#### **Досвід роботи:**

- період роботи (місяць та рік прийняття / звільнення);
- назва підприємства/установи;
- сфера діяльності;
- посада;
- посадові обов'язки.

Місця роботи перераховуються у зворотному хронологічному порядку, починаючи з останнього або поточного.

Постарайтеся підкреслити свої основні досягнення, зверніть особливу увагу на позитивні результати.

Блок «Досвід роботи» не повинен відображати виписку з трудової книжки. З нього не видно, які ваші навички можуть бути корисні на новій посаді.

Розділи «Досвід роботи» і «Професійні знання та навички» – ключові в резюме. Їм потрібно приділити особливо пильну увагу, а не скорочувати.

**Досягнення.** Досягнення можна виділити в окремий розділ, а можна включити як підрозділ в «Досвід роботи».

В цьому розділі взагалі зазначають значимі досягнення, які здобуваються ще під час навчання:

- отримання стипендії Президента України, стипендії Кабінету Міністрів України та ін.;
- виграні гранти і конкурси, участь в конференціях;
- включення вашого імені до збірки «Кращі випускники»;
- виборні та призначувані посади;
- наукові публікації (якщо це необхідно для досягнення мети);
- трудові досягнення, пов'язані з переходом на наступний щабель кар'єри, зростанням показників в роботі та інше.

**Професійні навички і знання.** Блок «Професійні навички» – короткий перелік здібностей, якими людина опанувала на попередніх місцях роботи або у ВНЗ. При цьому важливо, щоб знання та вміння, зазначені в резюме, чітко відповідали розглянутій вакансії.



Якщо ви оволоділи якимись навичками, але досвіду практичного їх застосування у вас не було, – не біда. Так і напишіть в резюме, при цьому перерахуйте свої теоретичні знання. Це буде говорити про вашу допитливість, цілеспрямованість, готовність вчитися, що роботодавці оцінять.

Для опису навичок використовуються слова і фрази «знання», «досвід того-то», «вміння зробити те-то», «загальне уявлення про те-то», «володію або знайомий з тим-то». Також можна вказати досвід роботи з будь-якою спеціалізованою системою, наявність спеціального допуску, дозволу.

Найбільш відповідні бажаній посаді навички вказуйте першими.

Навички, які не належать до даної позиції, не вказуйте.

**Особисті якості.** У цьому блоці напишіть власну думку про себе, а також запитайте про це у своїх знайомих, рідних, друзів.

Слід пам'ятати: будь-яку з перерахованих вами особистих якостей роботодавець при зустрічі може попросити обґрунтувати або підтвердити прикладом, тому варто вказувати якості, якими ви дійсно володієте.

**Додаткові відомості.** До них відносять:

- знання іноземної мови, якщо вона не потрібна в даній вакансії;
- наявність водійського посвідчення певної категорії;
- професійні навички і досвід, які не мають прямого відношення до даної вакансії;
- хобі (варто згадувати тільки в тому випадку, якщо воно тісно пов'язане з бажаною роботою).

## 12.5 Принципи складання супровідного листа

Попередня заява на посаду (вакансію), як правило, складається із двох документів: супровідного листа та резюме. Резюме містить загальні відомості про кандидата, а **супровідний лист дозволяє правильно сфокусувати увагу роботодавця**. Зі зразком супровідного лист можна ознайомитись у Додатку Б.

При написанні супровідного листа необхідно звертати увагу на ряд факторів:

- мета;
- аудиторія;
- зміст;
- формат.

**Мета.** Супровідний лист має містити інформацію, виходячи з якої роботодавець має вирішити: запрошувати вас на інтерв'ю чи ні. Мета супровідного листа – звернути увагу роботодавця на ваше резюме.

**Аудиторія.** Супровідний лист надає можливість роботодавцю почути вас, він характеризує вас як особистість, показує вміння приділяти увагу деталям, навички комунікації, ентузіазм, інтелект та певний інтерес до компанії, працевлаштуватись до якої ви прагнете.

Супровідний лист повинен бути орієнтованим на кожен окрему компанію, вакансія якої вас цікавить. ви повинні провести невелике дослідження для того, щоб довідатися потреби компанії, аби потім використати знання, отримані під час цього дослідження, у вашому листі.

**Зміст.** Супровідний лист повинен бути адресований особі, яка буде розглядати вашу заявку. Як правило, цю інформацію розміщують разом з вакансією.

У листі ви повинні вказати посаду, на яку претендуєте. Підкресліть свій інтерес та знання в сфері, у якій працює компанія, а також вашу кваліфікацію в цій галузі. Необхідно, щоб майбутній роботодавець знав:

- чому ви хочете працювати саме в цій компанії;
- відповідність вашого досвіду вимогам цієї компанії; вашу кваліфікацію.

Відзначте в супровідному листі найбільш важливі й доречні досягнення, навички та досвід, перераховані в резюме. У супровідному листі ви повинні посилатися на резюме.

**Формат.** Супровідний лист повинен мати невимушено-формальний тон і складатися з параграфів.

Перший параграф повинен бути коротким, можливо дві або три пропозиції: інформація про бажану посаду, про те, як ви довідалися про неї, особисті контакти, які ви маєте в компанії, ваша загальна кваліфікація.

Основа вашого листа повинна складатися з 1 – 3 довших параграфів, у яких ви деталізуєте вашу кваліфікацію для даної вакансії. Виберіть найбільш підходящу інформацію з вашого резюме, і опишіть її докладно, демонструючи таким чином, як ваше професійне досвід характеризує вас. Будьте максимально лаконічні і звертайте увагу майбутнього роботодавця на деталі, описані в резюме.

Заклучна частина вашого листа повинна містити побажання запрошення на інтерв'ю та інформацію про те, як можна з вами зв'язатись. У висновку подякуєте вашому адресату за час, виділений на розгляд вашої кандидатури.

## 12.6 Принципи складання гарантійний лист

**Гарантійний лист – це особливий діловий некомерційний лист, який містить в собі гарантію, інакше кажучи, підтвердження виконання яких-небудь дій, оплати або дотримання певних умов: термінів і факту оплати за виконані роботи, поставлену продукцію, надані послуги, гарантію якості та інше.**

Можна із впевненістю сказати, що гарантійний лист є способом забезпечення виконання зобов'язання стороною угоди, наприклад, угоди про співпрацю, про проходження практики, стажування, працевлаштування тощо. Зі зразком гарантійного листа можна ознайомитись у Додатку В.

**Бланк гарантійного листа повинен містити такі реквізити:**

- номер і дату вихідного документа;
- кому направлено гарантійного листа (адресат) – назву організації та прізвище, ім'я, по батькові посадової особи, якій він адресований. Зазвичай гарантійний лист складається на ім'я керівника компанії;
- найменування документа – заголовок «Гарантійний лист» писати необов'язково, можна просто вказати тему листа;
- текст листа – тут вказують, які зобов'язання, в якому обсязі і в які терміни організація зобов'язується виконати. Також в тексті листа адресант вказує свої банківські реквізити, може розмістити посилання на договір, в гарантійному листі на оплату – прописати розмір штрафу при порушенні зобов'язань;
- підпис – посада, підпис і розшифровка підпису (ініціали та прізвище) укладача гарантійного листа.

### **Запитання до теми**

Для чого призначене резюме?

Назвіть та опишіть 5 основних принципів написання резюме.

Які вимоги до форматування резюме?

Назвіть та опишіть основні структурні частини резюме.

Яке призначення супровідного листа?

На які 4 фактори потрібно звертати увагу при написанні супровідного листа?

Що таке «гарантійний лист»?

Які реквізити повинен мати гарантійний лист?

**Додаток А**  
**Зразок резюме**

**Петренко Петро Петрович**

**Дата народження:** 1.01.1980 р. н.

**Контактний телефон:** (094) 12-345-67

**Електронна пошта:** Petro.Petrenko@gmail.com.ua

**Сімейний стан:** Одружений.

Місце  
для фото

**Мета:**

**Отримання посади головного інженера**

**Заробітна плата:**

Від 5000 грн.

**Освіта:**

1998 – **Вінницький національний технічний університет**  
2003 рр. Факультет будівництва, теплоенергетики та газопостачання  
Спеціальність – Теплогазопостачання і вентиляція

**Досвід роботи:**

по даний час – **ВАТ «Маяк»**

**11.2007 рр. провідний інженер-проектувальник**

- Розробка проектної документації;
- Розробка технічного завдання;
- Постановка завдань підлеглим інженерам-проектувальникам;
- Контроль виконання, перевірка результатів роботи;
- Здійснення координації робіт при реалізації проектів.

**7.2003 –11. 2007 рр. ПАТ «Спец-Буд»**

**інженер-проектувальник**

- Здійснення проектних технічних проробок;
- Підготовка технічних та комерційних пропозицій;
- Здійснення координації робіт при реалізації проектів;
- Ведення обліку матеріальних витрат;
- Підготовка технічної документації, креслень, схем, планувань.

**Професійні навички:**

- Успішний досвід проектування великих об'єктів;
- Досвід управління персоналом;
- Знання законодавчої бази та нормативних документів в сфері інженерного проектування.

**Особисті якості:**

Організованість, комунікабельність, уважність, стресостійкість, амбіційність, вміння працювати в команді, відповідальність, порядність, бажання працювати на результат, вміння працювати з великими обсягами інформації, аналітичний склад розуму, активна життєва позиція.

**Додаткові відомості:**

ПК: AutoCAD, MS Office, CorelDraw, Photoshop.

Німецька – вільно; англійська – розмовна.

Посвідчення водія кат. А, В, С.

**Додаток Б**  
**Супровідний лист**

Петренко Петро Петрович  
вул. Юності, б. 17Б, кв. 154  
21021 м. Вінниця,  
телефон: (0432)75-00-36

**Шановний Олексію Петровичу!**

Надсилаю Вам своє резюме й прошу розглянути мою кандидатуру на вакансію (конкретизується відповідно до оголошення). Мені 30 років, англійською мовою володію вільно, польською – на рівні побутового спілкування. Закінчив Вінницький національний технічний університет за спеціальністю радіотехніка.

Як Ви довідаєтесь з доданого до цього листа резюме, у мене є досвід у даній сфері діяльності. Вважаю, мої особисті якості (працездатність, зацікавленість у своїй роботі) та професійні навички відповідають вимогам Вашої компанії.

Я був би радий отримати запрошення на співбесіду, щоб при зустрічі обґрунтувати кваліфікацію та свої можливості приносити значну користь Вашій компанії.

Ви можете зв'язатись зі мною за вказаною адресою або за телефоном +38 0432 75-00-36.

Дякую за Ваш час та увагу.

З повагою,

Петро Петренко

**Додаток В**  
**Гарантійний лист**



**НАЦІОНАЛЬНА ТЕЛЕКОМПАНІЯ УКРАЇНИ**  
**ФІЛІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТЕЛЕКОМПАНІЇ УКРАЇНИ**  
**«ВІННИЦЬКА РЕГІОНАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ «ВІНТЕРА»**  
вул. Театральна, 15, м. Вінниця, 21100, Україна, тел./факс: (0432) 67-08-66  
e-mail:trk\_vintera@ukr.net Код ЄДРПОУ 40020525

№ 164/01-13 від 20.04.2016 р.

Проректору ВНТУ  
з НІР по ІНВ та МІ  
Мізерному В. М.

Адміністрація нашого підприємства забезпечить проведення робочого триместру студента Петренка Петра Петровича, факультету інформаційних технологій та комп'ютерної інженерії, групи ІКІ-136 згідно з його робітничою професією – оператор комп'ютерного набору в період з 23 травня по 22 червня 2016 року відповідно до чинного законодавства України про працю.

Виконавчий директор

Ковальов С. О.

М. П.

## ГЛОСАРІЙ

- активна життєва позиція – active life position  
аналітичне мислення – analytical thinking  
відправник – sender  
змінення брати на себе відповідальність – the ability to take responsibility  
змінення надихатись новими ідеями – the ability to get inspired by new ideas  
гарантійний лист – letter of guarantee  
генератор ідей – idea's generator  
дослідник ресурсів – resources explorer  
емоційний інтелект – emotional intelligence  
емпатія – empathy  
жорсткі навички – hard skills  
завершувач – finisher  
зворотний зв'язок – feedback  
канал – channel  
когнітивна психологія – cognitive psychology  
когнітивні уміння – cognitive skills  
команда – team  
командна робота – teamwork  
командні ролі – team roles  
комунікація – communication  
конфлікт – conflict  
координатор – coordinator  
кризовий менеджмент – crisis management  
критик – critic  
критичне мислення – critical thinking  
латеральне мислення – lateral thinking  
логіка – logic  
мислення – thinking  
мотиватор – motivator  
мотивація – motivation  
м'які навички – soft skills  
натхненник – inspirer  
отримувач – recipient  
повідомлення – message



позитивне мислення – positive thinking  
проактивність – proactivity  
реалізатор – implementer  
резюме – summary  
розумна ціль – smart goal  
самоаналіз компетенцій – introspection of competencies  
самооцінка компетенцій – self– appraisal of competencies  
спеціаліст – specialist  
стрес – stress  
стресори – stressors  
стресостійкість – stress resistance  
супровідний лист – covering letter  
тайм– менеджмент – time– management  
цілеспрямованість – sense of purpose  
ціль – goal  
частота комунікацій – frequency of communications

## ЛІТЕРАТУРА

### *Основна*

1. Марк Леви. Гениальность на заказ / Марк Леви ; [пер. с англ. О. Мациак]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
2. Річард Бренсон. Шлях Virgin / Річард Бренсон ; [пер. з англ. Н. Лавська, А. Мішта]. – К. : Країна мрій, 2015. – 352 с.
3. Мічіо Кайку. Фізика майбутнього / Мічіо Кайку ; [пер. з англ. А. Кам'янець]. – Львів : Літопис, 2013. – 432 с.
4. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підруч. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
5. Едвард де Боно. Шість шляп мышлення / Едвард де Боно ; [пер. с англ. А. Захарченко]. – СПб. : Питер Паблішинг, 1997. – 256 с.
6. Клінтон Білл. Час віддавати. Як кожен з нас може змінити світ / Клінтон Білл ; [пер. з англ. В. Дмитрук]. – Львів : Кальварія, 2009. – 240 с.
7. Форд Генрі. Моє життя та робота / Форд Генрі. – К. : Наш Формат, 2015. – 384 с.
8. Літкотт-Гайм Джулі. Як виховати дорослого / Літкотт-Гайм Джулі ; [пер. з англ. Олени Замойської]. – К. : Наш Формат, 2016. – 400 с.
9. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. – К. : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 180 с. – Режим доступу до підруч. : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>.
10. Астахова В. И. Становление новой образовательной парадигмы на рубеже веков / В. И. Астахова // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.». – 2004. – Т. 10. – С. 9–25.
11. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Ситник Н. І. – К. : Фірма «Інкос», 2009. – 472 с.
12. Сімакова І. О. Використання кейсового методу для навчання іншомовної професійно орієнтованої дискусії студентів інженерних спеціальностей / І. О. Сімакова // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2010. – № 3. – С. 191–195.
13. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців / Н. А. Длугунович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 6. – С. 239–242.

14. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.

15. Абашкина О. Soft skills: ключ к карьере / О. Абашкина // Справочник по управлению персоналом : научный журнал. – 2008. – № 9 (сентябрь). – С. 124–126.

16. Янковська О. Звіт І Національного Форуму «Бізнес і університети» / О. Янковська, М. Саприкіна // Центр «Розвиток КСВ». – К., 2013. – 36 с.

17. Исхаков Э. Р. Как поставить цель и мотивировать себя для ее достижения / Эдуард Робертович Исхаков. – М. : Издательские решения, 2015. – 70 с.

18. Роберт Мауэр. Шаг за шагом у достижению цели. Метод Кайдзен / Роберт Мауэр ; [пер. с англ. ]. – М. : Альпина паблишер, 2014. – 192 с.

19. Брайан Моран. 12 недель в году. Как за 12 недель сделать больше, чем другие успевают за 12 месяцев / Брайан Моран, Майул Леннингтон ; [пер. с англ. ]. – М. : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 208 с.

20. Керолайн Арнольд. Микрорешения. Проверенный путь к достижению больших целей / Керолайн Арнольд ; [пер. с англ. ]. – М. : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 288 с.

21. Олег Бахтияров. Активное сознание / Олег Бахтияров. – М. : РИПОЛ Классик, 2015. – 330 с.

22. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Дэниел Гоулман ; [пер. с англ. ]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

23. Долгова В. И. Эмпатия : монография / В. И. Долгова, Е. В. Мельник. – М. : Издательство «Перо», 2014. – 185 с.

24. Джерольд С. Гринберг. Управление стрессом / Джерольд С. Гринберг. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.

25. Шэрон Мельник. Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и высокую эффективность в любых ситуациях / Шэрон Мельник ; [пер. с англ. ]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 310 с.

26. Мізерний В. М. Технології пошуку роботи : навч. посіб. / В. М. Мізерний, Л. І. Северин, О. М.Тарасова. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 263 с.

### ***Додаткова***

1. Волтер Айзексон, Стів Джобс. Біографія засновника компанії Apple [Електронний ресурс] / Волтер Айзексон ; [пер. с англ. Л. Третьяченко-Реннер, Любомир Крупницький, Надія Гербіш, Олеся Кравчук]. – К : Кири-

ченко, 2012. – 608 с. – Режим доступу : [http://chtyvo.org.ua/authors/Isaacson\\_Walter/Stiv\\_Dzhobs/](http://chtyvo.org.ua/authors/Isaacson_Walter/Stiv_Dzhobs/).

2. 10 методів генерувати нові ідеї [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.psy.rv.ua/content/10-metod%D1%96v-generuvati-nov%D1%96-%D1%96de%D1%97>.

3. Джерела та методи генерування нових ідей (новацій) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/10530328/ekonomika/dzherela\\_metodi\\_generuvannya\\_novih\\_idey\\_novatsiy](http://pidruchniki.com/10530328/ekonomika/dzherela_metodi_generuvannya_novih_idey_novatsiy).

4. Техніка медитації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://waking-up.org/duhovna-praktyka/tehnika-medytatsiji/?lang=uk>.

5. Інтелект карта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://wjournal.com.ua/intelekt-karta.html>.

6. Ментальна карта як спосіб візуалізації мислення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://faqukr.ru/mistectvo-ta-rozvagi/98553-mentalna-karta-jak-sposib-vizualizacii-mislennja.html>.

7. Ситуація на ринку праці та діяльність обласної служби зайнятості у Вінницькій області у січні 2015 року. Інформаційно-аналітичні матеріали [Електронний ресурс]. – Вінниця, 2015. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/vin/control/uk/statdatacatalog/list>.

8. James J. Heckman HARD EVIDENCE ON SOFT SKILLS [Електронний ресурс] / James J. Heckman, Tim D. Kautz // Working Paper 18121. – NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, June 2012. – Режим доступу : <http://www.nber.org/papers/w18121>.

9. Про відповідальність та безвідповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oleksandrdadak.com/personal/pro-vidpovidalnist-ta-bezvidpovidalnist.html>.

10. Ответственность и безответственность. Определяем границы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zhivoeslovo.com/stati-aleksandra-harina/otvetstvennost-bezotvetstvennost-opredelyaem-granitsy.html>.

11. Что такое Безответственность и как с ней бороться? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.psychology-faq.com/chto-takoe-bezotvetstvennost-i-kak-s-nej-borotsya-voprosy-chitatelej/>.

12. 10000 videos Soft Skills. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.thv.softskills&hl=uk>.

13. Laura Brewer The top 6 skills today's employers want? [Електронний ресурс] / Laura Brewer. – Режим доступу : <http://iloblog.org/2014/04/11/the-top-6-skills-todays-employers-want/>.

*Навчальне видання*

**Коваль Костянтин Олегович  
Мельник Олександр Васильович  
Бурдейна Олена Володимирівна  
Белзецький Руслан Станіславович  
Косарук Олена Миколаївна**

## **НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА**

Навчальний посібник

Редактор Т. Старічек

Оригінал-макет підготувала О. Бурдейна

Підписно до друку 15.05.2017 р.

Формат 29,7×42½. Папір офсетний. Гарнітура  
Times New Roman.

Ум. друк. арк. 4,39

Наклад 50 (1-й запуск 1-21) пр. Зам. № 2017- 128

Видавець та виготовлювач

Вінницький національний технічний університет,  
інформаційний редакційно-видавничий центр.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95,

м. Вінниця, 21021.

Тел. (0432) 59-85-32, 59-87-38,

**press.vntu.edu.ua,**

*E-mail:* kivc.vntu@gmail.com.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.