Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001

ELITE
Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України

О. Боднарук

Розвиток індивідуального лідерства в університеті

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001

Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України

О. Боднарук

Розвиток індивідуального лідерства в університеті

Навчальний посібник

Київ 2016

УДК 378.4.091.59(477)(07)
ББК 74.58(4Укр)я7
Б75

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 7 від 1 липня 2016 р.)

Рецензенти:

П. Лушин, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри загальної та практичної психології Інституту менеджменту та психології Університету менеджменту освіти НАПН України;

Н. Лебідь, кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології Київського університету імені Бориса Грінченка.

Боднарук О.

Б75 Розвиток індивідуального лідерства в університеті : навчальний посібник / О. Боднарук. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
ISBN 978-617-7288-83-0

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: http://elite-project.eu

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

УДК 378.4.091.59(477)(07)
ББК 74.58(4Укр)я7

ISBN 978-617-7288-83-0

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
© Боднарук О., 2016

Опис модуля

Мета модуля – розвиток індивідуального лідерства керівників закладів вищої освіти на основі процесу особистісного самовдосконалення.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники закладу вищої освіти різних рівнів управління (ректор, проректор, декан, директор інституту, завідувач кафедри).

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Особистісне самовдосконалення: сутність і складові
- Тема 2. Інструмент для розвитку індивідуального лідерства в університеті: особистісний опитувальник 15FQ+ (HR Technologies Ltd)
- Тема 3. Інструмент для розвитку індивідуального лідерства в університеті: профільний аналіз особистості (PPA) (Thomas International)

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *розуміти* сутність та усвідомлювати необхідність особистісного самовдосконалення;
- *знати* складові особистісного самовдосконалення;
- *розвивати* здатність до саморозвитку;
- *застосовувати* релевантні інструменти для розвитку індивідуального лідерства в університеті.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – розвиток індивідуального лідерства в університеті
Мета модуля – розвиток індивідуального лідерства керівників закладів вищої освіти на основі процесу особистісного самовдосконалення
Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники закладів вищої освіти різних рівнів управління (ректор, проректор, декан, директор інституту, завідувач кафедри)

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Особистісне самовдосконалення: сутність і складові	*Розуміння* сутності та необхідності особистісного самовдосконалення *Знати* складові особистісного самовдосконалення	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне заняття
Тема 2. Інструмент для розвитку індивідуального лідерства в університеті: особистісний опитувальник 15FQ+ (HR Technologies Ltd)	*Застосовувати* особистісний опитувальник 15FQ+ для розвитку індивідуального лідерства в університеті	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне заняття
Тема 3. Інструмент для розвитку індивідуального лідерства в університеті: профільний аналіз особистості (PPA) (Thomas International)	*Застосовувати* профільний аналіз особистості (PPA) для розвитку індивідуального лідерства в університеті	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне заняття

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

Підсумковий контроль:

- Тест «Готовність до саморозвитку»

Тема 1. Особистісне самовдосконалення: сутність і складові

Теоретичний матеріал

Лідер є справжнім професіоналом у тому випадку, коли його внутрішня і зовнішня сторони діяльності успішні. Він є і суб'єктом, і об'єктом своєї діяльності, коли поєднуються два аспекти професіоналізму: особистість і професійна діяльність. Один із показників професійної діяльності – успішна особистість. Кожна людина, яка здатна навчатися, повинна розвивати в собі якості успішної особистості. Щоб володіти якостями, властивими успішним людям, необхідно працювати над собою, виховуючи необхідні, викорінюючи погані звички та уподобання, озброївшись завзятістю, терпінням, цілеспрямованістю.

Одними з основних якостей успішної особистості є:

1. Гармонія внутрішнього світу. Успішні люди відрізняються гармонійним внутрішнім «я». Вони знають, чого варті, здатні створювати теплі дружні стосунки, любити, довіряти.
2. Впевненість у собі, заснована на чіткому та об'єктивному представленні про свої переваги й недоліки. Не плутати із самовпевненістю.
3. Позитивний склад розуму: все, що відбувається – на краще.
4. Здатність до навчання, смирення. Вони визнають, що не знають усього, і готові вчитися у тих, хто знає більше.
5. Самовдосконалення протягом усього життя. Прагнення до розвитку, отримання знань, розширення кругозору.
6. Самопізнання: аналіз своїх дій, вчинків, емоцій.

Особистісне самовдосконалення	переважно усвідомлене самостійне виховання себе, розвиток у себе потрібних особистісних навичок і якостей, іноді – розвиток волі, мислення та інших психічних функцій.

Особистісне самовдосконалення – різновид самовдосконалення, оскільки крім особистісного, може бути фізичне, духовне, професійне та інше самовдосконалення.

Таблиця 1

Структура особистісного самовдосконалення

Особистісне самовдосконалення має таку структуру[1]		
Когнітивний компонент, що містить у собі уявлення і знання про свої здібності, зовнішність, соціальний статус, значущість для оточуючих, індивідуальні мотиви, в тому числі цілі і наміри тощо.	Емоційно-оцінний компонент, що включає критеріальний склад еталонних цінностей і результати співставлення з ним індивідуальних якостей, у результаті чого формуються як позитивні, так і негативні висновки й позитивні чи негативні почуття (самоповага, самокритичність, самопринижения тощо), що супроводжують їх. Пізнання своїх емоційних станів, домінуючих почуттів, способів реагування у стресових ситуаціях, уміння мобілізуватися, проявити завзятість, наполегливість, цілеспрямованість тощо.	Поведінковий (вольовий) компонент: послідовність самореалізації, прагнення зберігати свої базові якості незалежно від ситуації, дотримання своєї життєвої стратегії, прагнення бути зрозумілим, завоювати симпатію оточуючих, зміцнити їх позитивне ставлення до себе тощо. Прояв себе завдяки поведінці у соціумі.

1 Семиченко В. А. Психологія особистості / В. А. Семиченко. – К. : Видавець Ешке О. М., 2001. – 427 с.

2 Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [моногр.] / С. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. – 390 с.

Самопізнання своїх внутрішніх і зовнішніх проявів має вплив на вчинки та загалом на професійну поведінку лідера. Тобто пізнання себе з іншого боку змінює поведінку. Дає можливість оптимізувати взаємовідносини із самим собою, підвищити свою ефективність у різних ситуаціях взаємодії з людьми.

Особистісне самовдосконалення лідера піднімає на нову висоту всю діяльність організації, розширюючи кругозір її співробітників.

Важливо	Удосконалення себе означає не виникнення лідера в образі яскравого й геніального полководця, а твердження набагато більш скромного і навіть терплячого лідерства, заснованого на рішучості, самовіддачі і серйозності цілей.

Самовдосконалення	це свідоме управління процесом власного розвитку.

В основі лідерства – удосконалення особистості самого лідера: «Стратегія поведінки керівника проста – будь прикладом. Присвяти себе удосконаленню власної особистості» (*П. Сенге*).

Власний приклад *лідера* є одним із головних і потужних інструментів сучасного управління, де саме «людська особистість», особистість лідера є основним фактором впливу. Необхідно зазначити, що «власний приклад» як дієвий засіб впливу на послідовників фігурує сьогодні у документах розвинутих країн, присвячених реалізації державної кадрової політики. Вже традиційними для провідної світової практики розвитку лідерства задля успіху реформ у різних сферах суспільного життя стали словосполучення типу «ведучи прикладом» чи «від слів до справи», призначення яких – «демонстрація через дії лідерів їх прихильності реформам»[2].

Індивідуальне лідерство	суб'єктом прояву лідерства є окрема особистість. Прояв може здійснюватися як безпосередньо щодо себе (саморозвиток особистості), так і щодо інших особистостей.

Отже, лідерство однієї особистості (стосовно власного життя чи діяльності групи) є індивідуальним. Відповідно лідерство групи людей (щодо розвитку власної організації чи діяльності інших організацій) – організаційним. У першому випадку ми говоримо про лідера-особистість, у другому – про лідера-організацію.

Первинним у цьому «дуеті» є саме індивідуальне лідерство.

Іншими словами – лідерство починається з особистості лідера, його сутності та цінностей. Саме «сила» останніх створює підґрунтя та є імпульсом для впливу як на власне життя і успіх, так і на життя та успіх інших людей чи організацій.

Значення індивідуального лідерства для лідерства організаційного відзначають більшість дослідників цього феномену. Наведемо на підтвердження кілька цитат, які, на наш погляд, досить влучно підтверджують сказане:

- «Хочеш змінити світ – почни з себе» (М. Ганді).
- «Першочергове завдання лідера не має відношення до вміння керувати іншими людьми – передусім він повинен пізнати себе і навчитися управляти собою» (Я. Бояцис).

Важливо	Одна із основних здібностей лідера – це самопізнання, тому що лідер повинен розбиратися у своїх людських якостях, розуміти власні цілі, інтереси й емоції, без цього він не зможе зрозуміти проблеми інших людей, а відповідно, не може бути й мови про ефективність управління.

Самопізнання	своєрідний механізм пізнавальної діяльності людини, в основі якого лежить процес рефлексії.

Процес самопізнання вимагає від суб'єкта значних зусиль, невпинної праці над собою, дає змогу відкрити себе, виявити свої позитивні якості, можливості та задатки, які потім шляхом самовиховання людина зможе перетворити на здібності, а талант – у стійку рису характеру. Націленість людини на пізнання своїх фізичних, психічних можливостей, свого місця в соціумі становить сутність самопізнання.

Різні люди володіють різною здатністю до самопізнання. За рівнем розвитку цих здібностей люди відрізняються один від одного: одні постійно займаються самопізнанням, добре і всебічно знають себе і вміють використовувати ці знання в житті та діяльності; інші – самопізнанням займаються епізодично, їх знання про себе уривчасті і фрагментарні, та, що найголовніше, їхні уявлення про себе неадекватні, тобто не відповідають дійсності.

Націленість людини на пізнання своїх фізичних, психічних можливостей, свого місця в соціумі є сутністю самопізнання.

Самопізнання – початковий етап самовиховання особистості, вивчення нею своїх властивостей, системи цінностей, життєвих намірів, провідних мотивів і мотивацій, характеру, темпераменту, особливостей процесів пізнання (відчуття, сприйняття, пам'яті, уваги, мислення, мовлення тощо). Самопізнання дає можливість самостійно визначити шляхи успіху в певній сфері діяльності, проаналізувати та удосконалити свою повсякденну та професійну діяльність.

Самопізнання проходить два етапи розвитку:

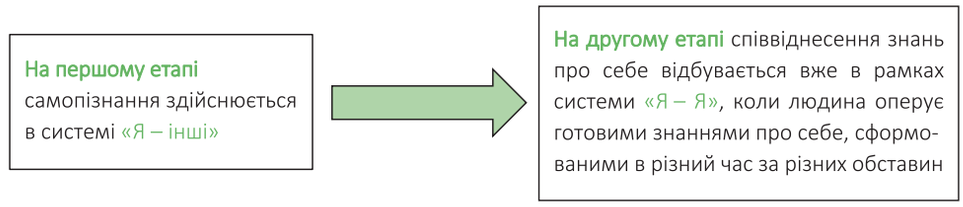


Рис. 1. Етапи самопізнання

Інтенсивність, глибина, обґрунтованість самопізнання залежать від багатьох сформованих якостей особистості, зокрема від таких, які мають характер, що визначає спрямованість особистості. До них відносяться екстраверсія та інтроверсія.

У найзагальнішому вигляді можна виділити блоки, які можуть бути піддані самоаналізу і самопізнанню[3]:

- Особистісно-характерологічні особливості: якості особистості й риси характеру, в яких виражається ставлення до інших людей (доброзичливість, товариськість, ввічливість, поступливість тощо); до діяльності, праці, навчання (ініціативність, старанність, працьовитість тощо); до самого себе (самоповага, впевненість – невпевненість); до речей (ощадливість, акуратність, охайність); до природи; до мистецтва; до науки тощо.
- Мотиваційно-ціннісна сфера особистості – самопізнання в собі власних спонукань, інтересів, мотивів, цінностей, які визначають діяльність і поведінку.
- Емоційно-вольова сфера особистості – пізнання своїх емоційних станів, домінуючих почуттів, способів реагування у стресових ситуаціях, уміння мобілізуватися, проявляти завзятість, наполегливість, цілеспрямованість тощо.
- Сфера здібностей і можливостей – аналіз своїх здібностей у різних сферах життєдіяльності, оцінка можливостей для здійснення задумів.
- Пізнавальна сфера особистості – усвідомлення і розуміння функціонування психічних процесів: сприйняття, пам'яті, мислення, уяви; властивостей і якостей свого розуму, уважності, способів вирішення життєвих і професійних завдань.
- Сфера зовнішнього вигляду, особливостей темпераменту – самоаналізу піддається власний зовнішній вигляд, хода, манера триматися, розмовляти, а також властивості, які сукупно визначають темперамент.
- Сфера відносин з іншими людьми, соціальним оточенням – людина аналізує, як складаються її зв'язки з іншими – близькими і не дуже близькими людьми, як будується взаємодія, аналізує стратегії власної поведінки, конфлікти і бар'єри.
- Сфера діяльності – важливо знати, якими знаннями, вміннями, навичками, здібностями володіє людина, як вона їх використовує в житті і діяльності, як їх у себе розвиває.
- Сфера власного життєвого шляху – кожна людина тією чи іншою мірою аналізує прожите, підбиває підсумки, будує плани на майбутнє, займається прогнозуванням і самопрогнозуванням власної особистості.

Зрозуміло, що ця схема є досить умовною, в ній не можна відобразити все різноманіття особистості і життя людини, яке може піддатися самопізнанню й самоаналізу. Схема лише орієнтує на те, що ми в принципі можемо пізнавати в собі.

Постійно вдаючись до технік самопізнання, лідер готовий краще розуміти самовираження своїх колег, більш адекватно сприймати різні ситуації, а також передбачати розвиток деяких подій.

3 Маралов В. Г. Основы самопознания и саморазвития : учебное пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений. – 2-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2004. – 256 с.

До найбільш поширених методів самопізнання відносяться[4]:

- Самоспостереження. Здійснюється у спосіб спостереження за собою, своєю поведінкою, подіями внутрішнього світу.
- Самоаналіз. Те, що виявляється за допомогою самоспостереження, піддається аналізу, в процесі якого будь-яка риса особистості або поведінкова характеристика поділяється на складові її частини, встановлюються причинно-наслідкові зв'язки, людина розмірковує про себе, свою конкретну якість.
- Порівняння себе з деякою «міркою». Людям властиво порівнювати себе з іншими людьми, ідеалами або з прийнятими нормативами. Таке порівняння здійснюється за допомогою шкали, полюсами якої є протилежності, наприклад: розумний – дурний, добрий – злий, справедливий – несправедливий, уважний – неуважний, працьовитий – ледачий.
- Моделювання власної особистості. Здійснюється у спосіб відображення окремих властивостей і характеристик своєї особистості, своїх відносин з іншими за допомогою знаків і символів. Наприклад, можна, позначивши колами себе та інших значущих людей, спробувати прописати і осмислити зв'язки між собою та іншими: симпатії, антипатії, домінування, підпорядкування, конфлікти тощо.
- Усвідомлення протилежностей у тій чи іншій якості або поведінковій характеристиці. Цей спосіб застосовується на більш пізніх етапах процесу самопізнання, коли деяка особистісна характеристика вже виділена і проаналізована. Суть тут полягає в тому, що особистість, її окремі якості одночасно мають позитивні й негативні сторони. Знаходження позитивної сторони якості, яке спочатку сприймається як негативне, зменшує болючість його прийняття.

Важливо	Самоприйняття – важливий момент самопізнання, також воно є відправною точкою для саморозвитку та самовдосконалення.

Своєрідність самопізнання як процесу може бути представлено схематично:

виявлення → **фіксація** → **аналіз** → **оцінка** → **прийняття**

Рис. 2. Процес самопізнання

Розвиток у лідера навичок самоспостереження і самоаналізу результатів особистої та професійної діяльності є важливим управлінським умінням, що входить до індивідуально-своєрідного комплексу управлінських технологій, заснованих на сукупності професійних знань, умінь і навичок[5].

Самоспостереження лідера	метод самопізнання, при якому об'єктом спостереження є стан і дії самого лідера.

Самоаналіз лідера	це осмислення своєї поведінки, діяльності і ставлення до цієї діяльності. Ставлення до своєї діяльності є вираженням цілісної управлінської позиції керівника і показником ступеня залученості особистості в свою управлінську діяльність.

4 Карделл Ф. Психотерапия и лидерство / Ф. Карделл. – СПб. : Речь, 2000. – 234 с.

5 Лидерство и руководство // Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / Н. А. Воеводина, И. А. Данилова, Р. Н. Нуриева. – М., 2010. – С. 132–160.

Розвиток здатності керівника до самоаналізу базується на формуванні вміння аналізувати власну діяльність і вироблення потреби в цьому. Самоаналіз сприяє виявленню керівником причин особистісних і професійних труднощів. Даний процес забезпечується самодіагностикою, за допомогою якої керівник, з одного боку, сам вибудовує інформаційні потоки, визначає коло наявних проблем і виділяє головні, з іншого – орієнтується на внутрішній розвиток, бачення своїх сильних і слабких сторін, усвідомлення існуючих протиріч і проблем, прогнозування подальшого самовдосконалення. Самоаналіз керівника націлений на вивчення стану і тенденцій розвитку керованої ним організації, об'єктивне оцінювання результатів власної діяльності і взаємозв'язків у системі з метою вдосконалення своїх особистісних якостей, управлінських навичок, які приводять до переходу на більш високий якісний рівень управління[6].

Важливо	Самопізнання лідера – єдиний шлях до саморозвитку його особистості, самореалізації.

Саморозвиток	безперервний процес, у якому під впливом певних мотивів ставляться і досягаються конкретні цілі за допомогою зміни власної діяльності, поведінки або за допомогою зміни себе, використовуючи форми самоствердження, самоактуалізації, самовдосконалення.

Самоствердження дає можливість підтвердити або посилити в собі власну особистість, риси характеру, способи поведінки і діяльності. *Самоактуалізація* – реалізація себе у світі шляхом пізнання сенсу життя, досягнення повноти *самоіснування*[7].

Механізмами саморозвитку є *самоприйняття* і *самопрогнозування*. Самоприйняття, завершуючи акти самопізнання, знаменується визнанням у собі всіх сторін і якостей особистості, що викликають як позитивні, так і негативні емоції, і визначає своєрідність прогнозування себе в майбутньому. *Самопрогнозування* дає можливість здійснювати виходи за межі себе сьогоднішнього, передбачати події зовнішнього і внутрішнього життя, ставити завдання майбутньої діяльності і саморозвитку. Самопрогнози можуть бути проаналізовані під кутом зору їх змісту, спрямованості, визначеності, невизначеності, стійкості, схильності. Різноманітна діяльність і поєднання механізмів *самоприйняття* і *самопрогнозування* породжують різні стратегії *саморозвитку*. Оптимальною вважається ситуація, коли людина приймає свої і негативні, і позитивні властивості та якості, водночас чітко, виразно й реалістично ставить завдання з формування і переформовування себе (не заперечуючи себе сьогоднішню, знає, якою вона хоче бути завтра).

6

Maxwell John C. Developing the leader within you / Maxwell John C. – STL ; New Ed edition, 2000. – 217 с.

7

Основи загальної психології : навчальний посібник : У 2-х т. / Уклад.: О. В. Полозенко, Л. М. Омельченко, С. В. Яшник, В. І. Свистун, В. І. Стахневич, І. А. Мартинюк, Л. М. Жуковська. – К. : НУБіП, 2009. – Т. 1. – 322 с.

Нотатки

Практичне завдання

«Усвідомлення необхідності особистісного самовдосконалення лідера в університеті»

1. Ідентифікуйте негативні та позитивні сторони / факти особистісного самовдосконалення лідера в університеті.
2. Оцініть вплив (негативний чи позитивний) кожної сторони / факту за шкалою від «1» до «10». Обґрунтуйте обрану оцінку.
3. Запропонуйте шляхи мінімізації негативного впливу та посилення позитивного.

Шаблон для виконання

+ / –	Сторона / Факт	Вплив – від «1» до «10»	Обґрунтування оцінки	Шляхи мінімізації негативного впливу та посилення позитивного
Позитив				
Негатив				

4. Оцініть ступінь використання методів самопізнання у своїй роботі за шкалою від «1» до «10». Обґрунтуйте визначену оцінку.

Шаблон для виконання

№ з/п	Методи	Ступінь використання – від «1» до «10»	Обґрунтування оцінки
1	**Самоспостереження**		
2	**Самоаналіз**		
3	**Порівняння себе з деякою «міркою»**		
4	**Моделювання власної особистості**		
5	**Усвідомлення протилежностей**		
6			
7			
8			
9			
10			

Список рекомендованих джерел

1. Лидерство и руководство // Социология и психология управления : учебное пособие для вузов / Н. А. Воеводина, И. А. Данилова, Р. Н. Нуриева. – М., 2010. – С. 132–160.
2. *Лушин П. В.* Самоорганизация самообразования взрослых: о перспективах интеграции спонтанных изменений / П. В. Лушин // Теория и практика психотерапии. – М., 2014. – № 2 (2).
3. *Маралов В. Г.* Основы самопознания и саморазвития : учебное пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений. – 2-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2004. – 256 с.
4. *Семиченко В. А.* Психологія особистості / В. А. Семиченко. – К. : Видавець Ешке О. М., 2001. – 427 с. – С. 36–76.

Тема 2. Інструмент для розвитку індивідуального лідерства в університеті: особистісний опитувальник 15FQ+ (HR Technologies Ltd)

Теоретичний матеріал

Інтернет-система тестування GeneSys

Компанія HRT (HR Technologies Ltd)[8] працює в Україні з 2003 року, будучи ексклюзивним представником найвідоміших у світі консалтингових компаній – розробників методів та інструментів об'єктивної оцінки персоналу. На сьогодні в Україні представлені компанії A&DC[9] і Psytech International[10].

Компанія A&DC (Assessment and Development Consultants Ltd) – провідна міжнародна консалтингова компанія в галузі HR-консалтингу, яка закріпила свої лідерські позиції у сфері оцінки і розвитку співробітників, управління талантами. A&DC активно розробляє нові підходи до оцінки компетенцій, сучасних вправ, які враховують тенденції та зміни у сфері світової економіки. На даний момент компанія володіє понад 200 видами вправ різних категорій, що дає змогу використовувати в рамках «Assessment and Development Center» саме ті інструменти, за допомогою яких можлива максимально точна оцінка компетенцій.

Psytech International – британська компанія, яка є одним із провідних світових виробників психометричних інструментів оцінки персоналу. Psytech розробила систему on-line оцінки GeneSys, у якій представлено низку опитувальників, що дають змогу вимірювати особистісні якості, інтереси та ціннісні орієнтації, а також тести здібностей, що використовуються у процедурах профорієнтації, відбору та розвитку персоналу.

Компанія HRT (HR Technologies Ltd) зарекомендувала себе як високопрофесійний і надійний партнер. Використання новітніх інструментів у галузі оцінки в поєднанні з багаторічним досвідом консультантів дає змогу Компанії надавати замовнику високоякісні послуги та продукти в галузі оцінки та розвитку персоналу[11].

GeneSys – це експертна інтернет-система для проведення оцінки та розвитку персоналу організації за допомогою професійних тестів здібностей і професійних особистісних опитувальників, розроблених компанією Psytech International, офіційним дистриб'ютором якої в Україні є компанія HRT[12].

Система GeneSys надає широкий спектр інструментів, розроблених для всіх рівнів управління персоналом (від менеджерів вищого рівня до працівників нижчої ланки), серед яких основне місце займають «Тести здібностей» та «Особистісні опитувальники».

Основні переваги Системи полягають у тому, що вона[13]:

- призначена для оцінювання та інтерпретації широкого діапазону професійних характеристик;
- дає змогу інкорпорувати інструменти оцінки третьої сторони, які відповідають стандартам даної системи;
- має можливість об'єднати потенціал Системи GeneSys із можливостями широкого спектру інших пакетів програмного забезпечення для HR;
- проста у використанні;
- дає змогу проводити тести дистанційно без присутності адміністратора та контролювати процес у режимі он-лайн;
- доступ до персональних даних і звітів.

8
HRT (HR Technologies Ltd). – URL: http://hrt.com.ua/about-company/

9
A&DC. – URL: https://www.adc.uk.com

10
Psytech International. – URL: http://www.psytech.com

11
HRT (HR Technologies Ltd). – URL: http://hrt.com.ua/about-company/

12
HRT (HR Technologies Ltd). – URL: http://hrt.com.ua/otsenka-pred-pochtitelnogo-stilya-povedeniya//

13
GeneSys. – URL: http://hrt.com.ua/internet-sistema-testirovaniya-genesys-effektivnost-otbora/

Система GeneSys пропонує широке розмаїття способів адміністрування залежно від потреб. Також існує можливість надсилання інструменту оцінки електронною поштою для дистанційного виконання тесту без присутності адміністратора або можливість використання програми iSupervise для адміністрування будь-якого тесту в дистанційному режимі. Програма iSupervise забезпечує повну конфіденційність при проведенні як індивідуального, так і групового тестування в дистанційному режимі.

Система GeneSys забезпечує можливість миттєвого підрахунку результатів і формування звітів для всіх інструментів оцінки. У системі є широкий вибір звітів російською та англійською мовами, які генеруються автоматично за лічені секунди.

Діагностика індивідуального лідерського потенціалу – опитувальник 15FQ+

Опитувальник 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus) – це професійно-особистісний опитувальник, в основі якого – модель 16-ти особистісних чинників, розроблена R. Cattle. Опитувальник 15FQ+ – це оцінка особистості та її індивідуальних відмінностей.

Опитувальник використовується для виконання таких завдань[14]:

- визначити, з яким типом людей співробітник буде найбільш ефективно працювати, а з якими типами людей у нього можуть виникати труднощі (бажані стилі надання впливу);
- отримати необхідну інформацію про потенційну успішність кандидата в ролі керівника (стилі управління людьми);
- зрозуміти стиль поведінки співробітника в команді, що дасть змогу більш ефективно використовувати його потенціал при необхідності вирішення робочих проблем у групі (бажаний стиль поведінки в команді);
- зробити прогноз про найбільш прийнятний спосіб управління співробітником (бажаний стиль поведінки як підлеглого);
- визначити схильність людини проявляти певний тип поведінки у робочих ситуаціях;
- дізнатися про переваги співробітника щодо напрямів розвитку його кар'єри;
- визначити рівень емоційного інтелекту і загальне ставлення співробітника до роботи.

Структура розширеного звіту опитувальника 15FQ+ містить опис особистісного профілю респондента за такими розділами:

1. Керівництво щодо використання даного звіту: Вступ; Повний звіт; Використовувана нормативна група; Розуміння діаграм і таблиць.
2. Особистісна оцінка: Підхід до заповнення опитувальника; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.
3. Похідні шкали: Командні ролі; Стиль керівництва; Стиль підпорядкування; Стиль надання впливу; Кар'єрна орієнтація.
4. Коротке резюме: Потенційні сильні сторони; Передбачувані потреби в розвитку.
5. Шкали 15FQ+: Профіль 15FQ+; Фактори другого порядку; Підхід до заповнення опитувальника; Похідні шкали; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.

Результати використання даного інструменту розглянемо на прикладі Респондента 1.

14 Опитувальник 15FQ+. – URL: http://hrt.com.ua/otsenka-pred-pochtitelnogo-stilya-povedeniya/

1. Керівництво щодо використання даного звіту: Вступ; Повний звіт; Використовувана нормативна група; Розуміння діаграм і таблиць.

Вступ

Особистісний опитувальник 15FQ+ базується на одній із найбільш досліджених і визнаних моделей особистості, яка визначає поведінкові переваги за 16-факторним особистісним опитувальником R. Cattle і п'ятифакторним особистісним опитувальником R. Mccrae і P. Costa (табл. 2).

Таблиця 2

Особистісні риси людини

Відкритість	Самоконтроль	Екстраверсія	Згода	Збентеженість
Інтуїтивність	Слідування нормам	Добросердечність	Сором'язливість	Низька емоційна стійкість
Радикальна настроєність (налаштованість)	Дипломатичність	Життєрадісність	Поступливість	Невпевненість у собі
Сентиментальність	Добросовісність	Соціальна впевненість	Довірливість	Підозрілість
		Орієнтація на групу	Конформність	Напруженість

Особистісні риси відіграють значну роль у визначенні поведінки особистості на роботі. Нижче представлена модель ефективності роботи, яка ілюструє зв'язок між поведінковими уподобаннями й ефективністю на роботі (рис. 3).

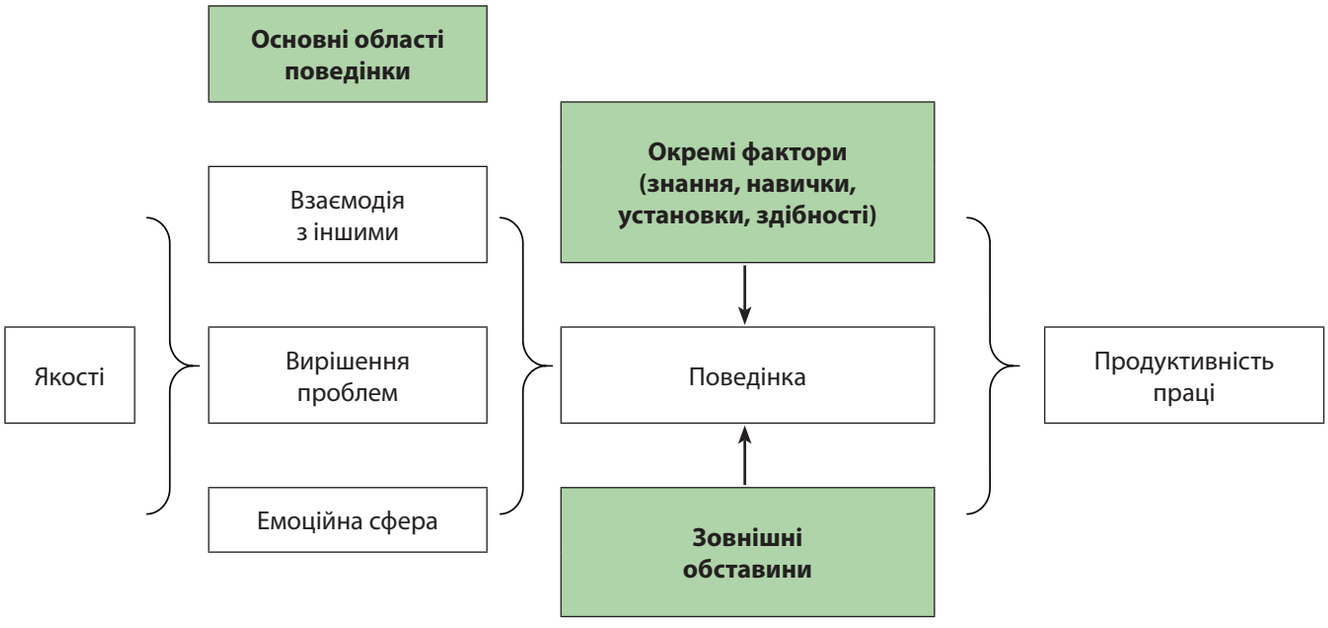


Рис. 3. Модель ефективності роботи

Повний звіт

Повний звіт – це найбільш всебічний з усіх експертних звітів 15FQ+. Основний матеріал ділиться на три головні поведінкові групи: міжособистісний стиль відносин; стиль мислення; стиль вирішення проблем.

Респонденту надається більш детальна інформація за поведінковим стилем (командні ролі, стиль керівництва, стиль підпорядкування, стиль впливу і кар'єрна орієнтація та їх імовірний вплив на продуктивність праці). Додатково дається коротке резюме потенційних сильних сторін і передбачуваних сфер розвитку. Звіт також містить додаток у вигляді діаграм профілю, які висвітлюють первинні та вторинні фактори, похідні шкали і шкали підходу до заповнення опитувальника.

Використовувана нормативна група

Для оцінки отриманих результатів використовується нормативна група. У нашому прикладі при тестуванні Респондента 1 була використана нормативна група «Професійний керівник», до якої на момент тестування входило 1186 респондентів.

Розуміння діаграм і таблиць

Велика частина інформації, отримана у звіті, подається у формі діаграм або таблиць, тому дуже важливо вміти точно їх прочитати і правильно використовувати інформацію, яка міститься в них. Для представлення даних у діаграмах або таблицях використовуються такі елементи (табл. 3).

Таблиця 3

Розуміння діаграм і таблиць

Поняття	Опис
Сирий бал	Та середня сума балів, отриманих респондентом за відповіді на запитання опитувальника, які належать до однієї з основних шкал
Бали за STEN (Стен)	Бали за системою STEN – це стандартизована шкала, яка використовується для порівняння результатів респондента. У цій системі середнє арифметичне число балів дорівнює 5,5, а стандартна похибка дорівнює 2. Ці бали представлені в діаграмах із результатами у вигляді десятибальної шкали
Стандартна помилка вимірювання (SEm)	Стандартна помилка вимірювання – статистичний показник ступеня точності кожного конкретного результату. Вона представлена на діаграмах результатів у вигляді блакитної смужки помилки, яка оточує отримані респондентом бали STEN
Процентиль (%)	Значення, яке відображає відсоток людей, які показали результати нижче даного діапазону балів. Це значення представлено у діаграмі з результатами у вигляді цифрового значення від 0 до 100

2. Особистісна оцінка: Підхід до заповнення опитувальника; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.

Підхід до заповнення опитувальника

У нашому прикладі (рис. 4) результати свідчать, що Респондент 1 відповідав на запитання відкрито і чесно.

Шкала спотворення балів											
Шкала	***Бал***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***
Соціальна бажаність	10							x			
Приховані недоліки	5				x						
Приписувані недоліки	6					x					
Бали за шкалою ризиків											
Середні відповіді	3	x									
Нечасті відповіді	3			x							

Рис. 4. Підхід до заповнення опитувальника

Нотатки

Практичне завдання

«Самоаналіз за основними шкалами особистісного опитувальника 15FQ+»

1. Оцініть Вашу взаємодію з іншими від 1 (низький результат) до 10 (високий результат) після здійсненого самоаналізу.

Шаблон для виконання

Низький результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Високий результат
Інтроверсія											Екстраверсія
Низька емпатія											Висока емпатія
Холоднокровність (байдужість)											Життєрадісність
Низька соціальна впевненість											Висока соціальна впевненість
Самодостатність											Орієнтація на групу

Низький результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Високий результат
Незалежність											Згода
Високий інтерес до інтелектуальних завдань											Низький інтерес до інтелектуальних завдань
Висока домінантність											Низька домінантність
Критичність											Довірливість
Новаторство											Консервативність

2. Оцініть Ваш підхід до вирішення проблем від 1 (низький результат) до 10 (високий результат) після здійсненого самоаналізу.

Шаблон для виконання

Низький результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Високий результат
Прагматизм											Відкритість
Реалістичність											Інтуїтивність
Конкретне мислення											Абстрактне мислення
Консервативність											Новаторство

Низький результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Високий результат
Імпульсивність											Самоконтроль
Спонтанність											Методичність
Прямота											Дипломатичність
Безпосередність											Слідування нормам

3. Оцініть Ваші характеристики емоційної сфери від 1 (низький результат) до 10 (високий результат) після здійсненого самоаналізу.

Шаблон для виконання

Низький результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Високий результат
Низька тривожність											Висока тривожність
Висока емоційна стійкість											Низька емоційна стійкість
Впевненість у собі											Невпевненість у собі
Безпристрасність (байдужість)											Темпераментність
Довірливість											Критичність

4. Пройдіть діагностику індивідуального лідерського потенціалу – опитувальник 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus).

5. Порівняйте результати самоаналізу та результати діагностики індивідуального лідерського потенціалу – опитувальник 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus).

Список рекомендованих джерел

1. *Немов Р. С.* Практическая психология: Познание себя: Влияние на людей : пособие для учащихся / Р. С. Немов. – М. : ВЛАДОС, 1999. – 320 с. – С. 2–16; С. 146–149.
2. *Лушин П. В* Два измерения принципа «не навреди» и кодекс экологичности / П. В. Лушин // Психотерапия. – № 10 (130), Вип. № 4. – М., 2013. – С. 8–12.
3. *Лушин П. В.* Екология образовательного пространства: профицитарный подход / П. В. Лушин // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – № 1 (20). – С. 61–66.

Тема 3. Інструмент для розвитку індивідуального лідерства в університеті: профільний аналіз особистості (PPA) (Thomas International)

Теоретичний матеріал

Система Thomas International

Інформація про компанію та теорію, що стала основою Системи

Thomas International є провідною компанією у галузі інновацій оцінювання персоналу вже 30 років. Компанія пропонує дослідження 56 мовами, її консультанти працюють у понад 60 країнах світу. На сьогодні Thomas International співпрацює з 32 тис. компаній і 250 тис. сертифікованими користувачами по всьому світу[15].

Дослідження Thomas International базуються на теоріях, які отримали наукове визнання, що підтверджує їх надійність і достовірність. Всі вони пройшли валідацію у British Psychological Society[16] (Британське Товариство Психологів) та інших провідних психологічних організаціях світу, що дає змогу переконатися в точності та об'єктивності їх результатів. Проте головною перевагою інструментів порівняно з аналогами є те, що вони прості для розуміння і зручні у використанні.

Головна теорія, яка є основою дослідження Thomas International, є Теорія William Moulton Marston[17], який у 1928 році опублікував книгу «The Emotions of Normal People» («Емоції нормальних людей»), у якій описав теорію DISC[18]. William Moulton Marston висунув теорію, відповідно до якої людська поведінка залежить від оточення людини. В умовах навколишнього середовища, де поведінка людини маркується на шкалі реакції від пасивної до активної, даний принцип отримав своє відображення у матриці відносин: від антагоністичних відносин (негативні, ворожі) до приємних відносин (позитивні, дружні). При цьому William Moulton Marston припускав, що індивід володіє чотирма основними якостями:

- Домінування D (Dominance) – активна позитивна поведінка в антагоністичному середовищі.
- Вплив I (Influence) – активна позитивна поведінка у сприятливому середовищі.
- Стабільність S (Steadiness) – пасивна розуміюча поведінка у сприятливому середовищі.
- Адаптивність C (Compliance) – обережна нерішуча реакція на недружнє середовище з метою знизити ступінь антагонізму.

William Moulton Marston стверджував, що у професійних ситуаціях індивід виявляє одну або кілька цих якостей. При цьому зазначається, що всі люди в певні моменти життя проявляють всі чотири якості, а також те, що кожен індивід розвиває власний спосіб життя, віддаючи перевагу тим чи іншим формам.

Нижче наведено більш детальний опис факторів D (Домінування), I (Впливання), S (Стабільність), C (Адаптивність).

Домінування D (Dominance)

Такі люди люблять складні завдання. Вони прагнуть контролювати ситуації та події. Тому іноді вони можуть сприйматися оточуючими як зухвалі, грубуваті або безрозсудні люди. У них спостерігається постійна готовність до конкуренції. Найкращий результат буде досягнутий ними, якщо щось «поставлено на карту». Вони поважають владу і відповідальність. Ставлять високі цілі і очікують, щоб їх авторитет був визнаний. Якщо відсутнє складне завдання (проблема, яку треба вирішити,

15 Thomas International. – URL: https://www.thomasinternational.net/ru-ru/Домашняястраница.aspx

16 The British Psychological Society. – URL: http://ptc.bps.org.uk/

17 Wikipedia. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Марстон,_Уильям

18 The Emotions of Normal People. – URL: http://www.archive.org/stream/emotionsofnormal032195mbp# page/ n7/mode/2up; http://insunrise.ru/model/

чи необхідність змін), можуть відчувати певне занепокоєння або незадоволеність. Можуть працювати до знемоги. У стосунках з іншими домінантні люди зазвичай прямолінійні, позитивні, чесні, відкрито висловлюють свою думку. Говорять те, що думають, різкі і навіть саркастичні, але не злопам'ятні. Можуть «вибухнути» і не погоджуватися з колегами, керівниками і підлеглими. Сприймають як належне те, що інші про них високої думки. Люблять перебувати на передньому плані. Якщо вони не знаходяться в центрі події, то можуть бути в поганому настрої. Можуть неусвідомлено образити інших. Відгукуються на лестощі – внутрішньо егоцентричні. Зазвичай є сильними за характером і самодостатніми людьми. Для досягнення своїх цілей вони здатні пригнічувати інших. У тих випадках, коли їхні уявлення про явища або людей не підтверджуються, можуть бути дуже критичними та прискіпливими. Висловивши те, що хотіли, забувають про це. Цікавляться всім незвичайним і ризикованим. Зазвичай мають безліч захоплень, і готові пробувати себе в різних галузях. Ініціативні. Численність інтересів визначає їх любов до мінливого середовища. Можуть швидко втратити інтерес до завдання після того, як проблема або складна задача вирішена, і воліють, щоб у цьому випадку роботу за них завершували інші. Розпорошуються, щоб бути активними в якомога більшій кількості галузей. Будучи невтомними, постійно шукають нові можливості. Легко дратуються і відчувають нетерпіння, однак здатні виконувати роботу, що вимагає уваги до деталей, якщо це необхідно для досягнення поставленої мети, і за умови, що така робота не постійна. Володіють значними внутрішніми ресурсами і здатні адаптуватися до різних ситуацій. На початку кар'єри через нетерпимість і войовничість настрою можуть часто міняти місце роботи. Для вирішення поставленого завдання готові перевищити свої повноваження. Їм необхідно, щоб мета була визначена, і щоб їхні зусилля були оцінені. Позитивна поведінка в конкурентних, ворожих ситуаціях. Прагнення до досягнення результату, незважаючи на опір.

Вплив I (Influence)

Люди з високим ступенем впливу спрямовані в зовнішнє середовище, здатні переконувати інших, комунікабельні. Зазвичай оптимісти, здатні знайти позитивні моменти в будь-якій ситуації. Передусім цікавляться людьми, їхніми проблемами та діяльністю. Готові допомагати іншим у здійсненні проектів так само, як і власних, але можуть через це випустити з уваги власну мету. З такими людьми спілкуватися легко і природно. В організації демонструють інтенсивну соціальну активність. Легко спілкуються з людьми завдяки своїй відкритості. Можуть близько сходитися з людьми після першої зустрічі, з усім теплом тривалих дружніх відносин. Підтримують знайомство з широким колом людей, часто згадують імена своїх знайомих. Широке коло спілкування приводить їх до поверхневих і неглибоких відносин. Можуть перейти на протилежну сторону в дискусії, іноді не усвідомлюючи своїх протиріч. Воліють добре виглядати як у своїх власних, так і в очах інших. Орієнтовані на символи успіху, але більш як свідчення своїх досягнень, а не як засіб завоювання домінуючого положення. Легко роблять швидкі та поверхневі висновки і можуть діяти спираючись на свої емоції. Можуть прийняти рішення, приблизно аналізуючи факти. Їхня довіра до людей може призвести до того, що вони неправильно оцінюють здібності та характер оточуючих. Відчувають, що вони здатні переконати і мотивувати людей за необхідності. Зазвичай працюють добре, особливо якщо в роботі важливі фактори балансу та злагодженості в групі. Зв'язки з громадськістю та просування товарів і послуг – природні галузі діяльності таких людей. Оскільки вони не бажають порушувати сприятливе соціальне середовище, можна стверджувати, що такі індивіди можуть зазнавати труднощів у застосуванні непопулярних заходів у ставленні до підлеглих. Віддають перевагу переконанню, а не адміністративному впливу. Їм характерна позитивна поведінка у сприятливих і дружніх ситуаціях, вплив на інших людей для досягнення позитивної і дружньої робочої атмосфери.

Стабільність S (Steadiness)

Зазвичай люди з високою стабільністю в роботі. Це один із основних пріоритетів. Такі люди досить люб'язні, безтурботні, розслаблені, не демонстративні і не прагнуть виходити з-під контролю. Для них буває важко почати абсолютно нову справу. Стримані, тому можуть затаїти образи, замість того, щоб відверто висловитися. Зав'язують тісні дружні стосунки з відносно невеликою групою вірних колег / приятелів. Зовні виглядають задоволеними життям. Повсякденна поведінка характеризується терпінням і обережністю. Вони хороші сусіди, і завжди готові допомогти тим, кого вважають своїми друзями. Прагнуть підтримувати існуюче положення, оскільки обережно ставляться до змін, особливо якщо зміни настають несподівано. Щойно їм вдається знайти спокійну форму роботи, вони починають працювати з найвищим терпінням. Якщо стабільності щось загрожує, вони активно реагують і готові аргументовано захищати реальний стан речей. Володіють відчуттям господаря, власника. Міцно прив'язані до своєї робочої групи, яка сформована професійними умовам і звичкам. Не прагнуть укладати угоди, які можуть загрожувати прийнятим ними стандартам роботи. Добре працюють у команді і можуть координувати свої зусилля із зусиллями інших щодо темпу та розподілу робіт. Розвивають хороші виробничі традиції і звички, можуть виконувати роботу, яка повторюється (зовсім не обов'язково на низькому рівні). Їм характерна стабільна поведінка у сприятливих ситуаціях, надійність при виконанні традиційних завдань і підтримці стабільних контактів з оточуючими.

Адаптивність C (Compliance)

Адаптуються люди зазвичай миролюбні і пристосовуються до ситуацій для того, щоб уникнути конфліктів. Вони вразливі, чутливі та шукають схвалення. У глибині душі вони скромні, лояльні, неагресивні, докладають усіх зусиль для виконання того, що від них чекають. Оскільки вони обережні й консервативні, то не приймають рішень, не вивчивши всю існуючу з даного питання інформацію. Їхні колеги можуть відчувати певне невдоволення і роздратування через те, що ці люди діють повільніше за них і перестраховуються. Через небажання приймати рішення, перш ніж діяти, вони вважають за краще почекати, щоб зрозуміти «звідки вітер дме». Однак вони демонструють гарне почуття часу і прагматизм при виборі правильного рішення в потрібний момент. Хороші аналітики. Спроможні самі себе «ліпити» відповідно до того іміджу, якого від них чекають. Роблять усе можливе, щоб уникнути конфліктів, дуже рідко свідомо наступають комусь на «болючий мозоль». Прагнуть стабільності і впорядкованості, схильні слідувати процедурам як в особистому, так і в професійному житті. Діють чітко і продумано. Ретельно й уважно ставляться до деталей. Зазвичай обирають методи, які продемонстрували свою ефективність. Люди, які адаптуються, намагаються уникати неприємних ситуацій і можуть не показувати свого ставлення до неприємностей, не будучи залученим в антагоністичну ситуацію. Їм характерна пасивна поведінка в антагоністичних ситуаціях, адаптація до високих професійних стандартів з метою зниження неспокою і помилок.

Ситуаційне сприйняття

Рис. 5. Ситуаційне сприйняття

Thomas International пропонує інструменти оцінки, які дають змогу керівникам підвищити ефективність роботи команд та індивідів, що значно впливає на роботу організації в цілому. Система допомагає краще зрозуміти співробітників: що їх мотивує, ключові сильні сторони і обмеження, а також визначити їхній потенціал. Це дає змогу приймати рішення щодо персоналу більш точно та обґрунтовано.

Інструменти системи Thomas International охоплюють весь життєвий цикл співробітника в організації: від підбору, управління якістю роботи, навчання і розвитку до виявлення талантів і збереження лояльності.

Thomas International допомагає вирішувати такі ситуації:

- Підбирати людей, які відповідають направленню роботи. Визначення ступеня відповідності кандидата дасть змогу зрозуміти, чи зможе він досягти успіху і підвищити якість виконання роботи. Інструменти системи Thomas International допомагають точно визначити, наскільки кандидат підходить для організації. Інструменти Системи допомагають виявити поведінкові вимоги посади і підібрати відповідного їм кандидата, що підвищить ефективність процесу підбору персоналу.
- Наймати співробітників, які працюють продуктивно. В економічних умовах, що постійно змінюються, від того, наскільки швидко працівник освоює нове і реагує на зміни, може залежати його успіх або невдача. Інструменти системи Thomas International допомагають виявити кандидатів, які швидко освоюють нове і докладають усіх можливих зусиль, щоб робота була зроблена.
- Люди йдуть від керівників, а не з компанії. Половина всіх працівників іде з компаній через поганий менеджмент. Поліпшення навичок керівників щодо роботи з людьми – це один із найбільш ефективних способів скоротити плинність кадрів. Інструменти системи Thomas International допомагають менеджерам поліпшити навички управління людьми таким чином, щоб вони змогли мотивувати свої команди найефективніше; інструменти допомагають керівникам краще зрозуміти своїх підлеглих і змінити свій стиль керівництва, щоб максимізувати продуктивність їх роботи.

- Мотивування персоналу. Інструменти системи Thomas International допомагають менеджерам мотивувати і управляти персоналом більш ефективно, дають змогу визначити сильні сторони працівників, їхні страхи і чинники мотивації, підвищити їх лояльність і продуктивність роботи.
- Професійний розвиток. Ефективне навчання і розвиток значно підвищує якість роботи і дає людям можливість досягти саме тих результатів, які необхідні компанії. Особистісний розвиток допомагає співробітникам усвідомити свою цінність для компанії, що підвищує їх лояльність і скорочує плинність кадрів. Інструменти системи Thomas International допомагають визначити, хто зі співробітників отримає найбільші переваги від навчання та розвитку, і виявити їхні персональні потреби в навчанні, також допомагають зрозуміти кращий стиль навчання та швидкість сприйняття працівників, що дасть змогу змінювати тренінги таким чином, щоб досягти максимальних результатів.
- Стиль керівництва для досягнення необхідних результатів. Правильний стиль керівництва направить компанію до досягнення її цілей, що допоможе досягти успіху. Інструменти системи Thomas International допомагають створити модель ідеальної команди лідерів, визначити сильні сторони та обмеження існуючої команди, а також індивідуальний потенціал розвитку її членів. Вони допомагають керівникам краще зрозуміти своїх підлеглих і поліпшити свій стиль керівництва таким чином, щоб максимізувати ефективність їх роботи.

Інструмент системи Thomas International

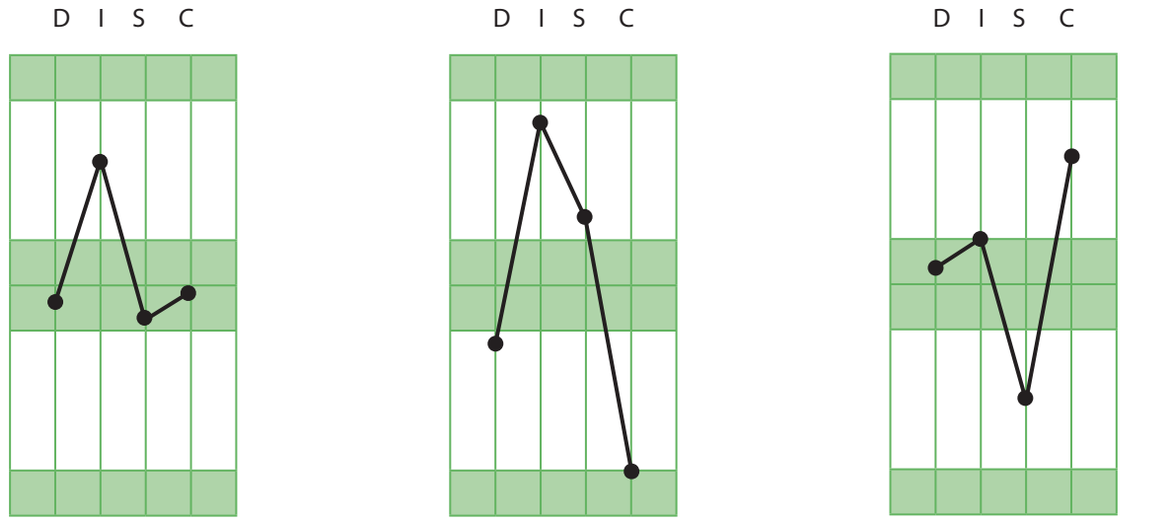
Thomas Personal Profile Analysis (PPA) (Профільний Аналіз Особистості) допомагає визначити кращий стиль поведінки на робочому місці, даючи змогу приймати більш точні рішення при підборі персоналу, а також у освоєнні коштів на навчання і розвиток, підтримувати високий рівень лояльності співробітників і уникати плинності кадрів. Він також дає можливість витрачати менше часу на співробітників, які недостатньо добре справляються зі своїми обов'язками, приділяючи його тим, хто дійсно ефективно працює на благо компанії.

Заповнення Профільного Аналізу Особистості займає всього 8 хвилин. Потім співробітник отримує основний профіль, що описує його сильні сторони і обмеження, кращий стиль спілкування, його цінність для компанії, фактори мотивації, основні страхи і те, як він поводиться, коли на нього чиниться тиск. Після заповнення анкети PPA керівник отримує доступ до 18 додаткових звітів, за допомогою яких зможе визначати ступінь відповідності співробітника посаді, аналізувати резюме і відсівати невідповідних кандидатів, управляти, розвивати і навчати персонал.

Звіт PPA має такий зміст:

- автопортрет особистості;
- фактори внутрішньої мотивації;
- основне призначення посади;
- характерні особливості;
- поведінка в робочому середовищі;
- поведінка під тиском обставин;
- загальні коментарі;
- фактори мотивації;
- прийміть до уваги.

Також звіт містить три графіки: автопортрет особистості, поведінка у робочому середовищі, поведінка під тиском обставин, у яких можна побачити рух факторів домінування D, вплив I, стабільність S та адаптивність C.



Автопортрет особистості ***Поведінка у робочому середовищі*** ***Поведінка під тиском обставин***

Рис. 6. Графіки DISC

Наприклад, у даному випадку Респондент А як чуйна і компанійська людина впевнено почувається у спілкуванні з незнайомими людьми. Володіє власною манерою поведінки і комунікабельністю, легко будує дружбу й рідко іде на навмисний конфлікт. Людина здатна надихати оточуючих до досягнення спільної мети. Всеохоплююча і діюча мережа особистих зв'язків забезпечує її впливовою підставою для ведення власної справи. Зазвичай оптимістична і в цілому намагається бачити позитивні моменти в більшості ситуацій, зазвичай готова допомогти людям у просуванні проектів. Уміє добре себе представити.

Тоді як зазвичай від особи можна чекати прояву сили волі та самостійності, деякі показники свідчать про те, що часом Респондент А ще сильніше підкреслює ці якості до такої міри, що може сприйматися непокірною та зухвалою особою. У разі тривалого сильного тиску в робочій обстановці у неї може виникнути часта і несподівана зміна стилю поведінки. Якщо такі радикальні зміни виникнуть, то матимуть тимчасовий характер, проте вони можуть призвести до того, що Респондент А почне приділяти більше уваги точності, деталям і дотриманню правил.

Під тиском обставин Респондент А коригує свою поведінку і, як свідчать показники, в результаті підвищення фактору адаптивності одна або кілька з наведених нижче змін можуть відбутися з особистістю:

- Вона може прийти до кращого усвідомлення правил і бути більш обережною, щоб або уникнути неприємностей, або пересвідчитися в неухильному дотриманні всіх подробиць, специфіки і стандартів.
- У ситуації тиску вона може дотримуватися правил, незважаючи на свою незгоду з ними.
- Під тиском обставин вона не зможе нікому відмовити.

Нотатки

Практичне завдання

«Самоаналіз за основними факторами Профільного Аналізу Особистості (PPA)»

1. Визначте, які характеристики факторів DISC проявляються у Вашій поведінці у повсякденному спокійному стані.

Шаблон для виконання

Автопортрет особистості							
Фактор D		*Фактор I*		*Фактор S*		*Фактор C*	
Прагне домінувати, вказує іншим		Виявляє оптимізм, ентузіазм, захопленість		Уважний і організований		Важливий, коректний і дипломатичний	
Сильне, наполегливе рукостискання		Тривале, доброзичливе рукостискання		Щире рукостискання		Ненав'язливе, коротке рукостискання	
На робочому місці може бути безлад		На робочому місці сертифікати, картини, трофеї		Добре організоване робоче місце. Наявність фотографій близьких, сім'ї, будинку		Охайний, акуратний офіс, робоче місце	
Одягається так, як вважає за потрібне		Модно одягається, любить прикраси		Надає перевагу зручному, комфортному одягу		Одягається елегантно і акуратно, але консервативно	
Нетерплячий, грубий і різкий		Може здаватися поверхневим та імпульсивним, емоційним		Зазвичай дуже чемний і доброзичливий		Організований, зібраний, не поспішає	
Прямий контакт очей		Частий і доброзичливий контакт очей		Теплий, доброзичливий контакт очей		Схильний уникати тривалого контакту очей	
Стримані уточнювальні жести		Багато й активно жестикулює		Уважно слухає, уточнює		Обережно ставиться до прояву почуттів, стриманий у жестах	
Не уникає конфлікту / вітає конфлікт		Воліє переконувати		Воліє «згладити» ситуацію		Воліє уникати конфліктів	

2. Визначте, які характеристики факторів DISC проявляються у Вашій поведінці у робочому середовищі.

Шаблон для виконання

Поведінка у робочому середовищі							
Фактор D		*Фактор I*		*Фактор S*		*Фактор C*	
Прагне домінувати, вказує іншим		Виявляє оптимізм, ентузіазм, захопленість		Уважний і організований		Важливий, коректний і дипломатичний	
Сильне, наполегливе рукостискання		Тривале, доброзичливе рукостискання		Щире рукостискання		Ненав'язливе, коротке рукостискання	
На робочому місці може бути безлад		На робочому місці сертифікати, картини, трофеї		Добре організоване робоче місце. Наявність фотографій близьких, сім'ї, будинку		Охайний, акуратний офіс, робоче місце	
Одягається так, як вважає за потрібне		Модно одягається, любить прикраси		Надає перевагу зручному, комфортному одягу		Одягається елегантно й акуратно, але консервативно	
Нетерплячий, грубий і різкий		Може здаватися поверхневим та імпульсивним, емоційним		Зазвичай дуже чемний і доброзичливий		Організований, зібраний, не поспішає	
Прямий контакт очей		Частий і доброзичливий контакт очей		Теплий, доброзичливий контакт очей		Схильний уникати тривалого контакту очей	
Стримані уточнювальні жести		Багато й активно жестикулює		Уважно слухає, уточнює		Обережно ставиться до прояву почуттів, стриманий у жестах	
Не уникає конфлікту / вітає конфлікт		Воліє переконувати		Воліє «згладити» ситуацію		Воліє уникати конфліктів	

3. Визначте, які характеристики факторів DISC проявляються у Вашій поведінці під тиском обставин.

Шаблон для виконання

Поведінка під тиском обставин							
Фактор D		*Фактор I*		*Фактор S*		*Фактор C*	
Прагне домінувати, вказує іншим		Виявляє оптимізм, ентузіазм, захопленість		Уважний і організований		Важливий, коректний і дипломатичний	
Сильне, наполегливе рукостискання		Тривале, доброзичливе рукостискання		Щире рукостискання		Ненав'язливе, коротке рукостискання	
На робочому місці може бути безлад		На робочому місці сертифікати, картини, трофеї		Добре організоване робоче місце. Наявність фотографій близьких, сім'ї, будинку		Охайний, акуратний офіс, робоче місце	
Одягається так, як вважає за потрібне		Модно одягається, любить прикраси		Надає перевагу зручному, комфортному одягу		Одягається елегантно й акуратно, але консервативно	
Нетерплячий, грубий і різкий		Може здаватися поверхневим та імпульсивним, емоційним		Зазвичай дуже чемний і доброзичливий		Організований, зібраний, не поспішає	
Прямий контакт очей		Частий і доброзичливий контакт очей		Теплий, доброзичливий контакт очей		Схильний уникати тривалого контакту очей	
Стримані уточнювальні жести		Багато й активно жестикулює		Уважно слухає, уточнює		Обережно ставиться до прояву почуттів, стриманий у жестах	
Уникає конфлікту / вітає конфлікт		Воліє переконувати		Воліє «згладити» ситуацію		Воліє уникати конфліктів	

4. Порівняйте результати самоаналізу та результати діагностики Профільного Аналізу Особистості (Thomas Personal Profile Analysis (PPA)) системи Thomas International.

Список рекомендованих джерел

1. *Иванов Ю. М.* Как управлять собой и влиять на других людей / Ю. М. Иванов. – М. : Принт, 1991. – 248 с.
2. *Лушин П. В.* Толерирование неопределенности как способ экологичного управления / П. В. Лушин // Научно-практический журнал «Практическая психология и социальная работа». – 2010. – № 12. – С. 25.

Тест

У зв'язку з тим, що робота заснована на методі, спрямованому на самоаналіз, фактично кожна людина вивчає себе сама, оскільки навчальні заняття – це час, присвячений роботі над собою, а не засвоєнню готового матеріалу.

Навчальним матеріалом є досвід, який належить пережити у процесі відкриття себе для себе. Учасники також обмінюються досвідом, отриманим під час самоаналізу, що дає їм змогу розширити особистий досвід.

Отже, фінальний тест розрахований не на перевірку засвоєних знань, а на готовність до саморозвитку, як результат підвищеної внутрішньої мотивації після вивчення даного модуля.

Тест «Готовність до саморозвитку»

Інструкція. Прочитайте уважно наведені твердження та оцініть, наскільки кожне з них справедливе щодо вас. Якщо твердження правильне, то навпроти нього поставте знак «+», якщо ні – знак «–»

Текст опитувальника:

1. У мене часто з'являється бажання більше дізнатися про себе.
2. Я вважаю, що нема потреби щось змінювати в собі.
3. Я впевнений(на) у своїх силах.
4. Я вірю, що все задумане мною здійсниться.
5. У мене немає бажання знати свої плюси і мінуси.
6. У своїх планах я частіше сподіваюся на талан, ніж на себе.
7. Я можу краще й ефективніше працювати.
8. Я можу змусити себе змінитися, коли буде потрібно.
9. Мої невдачі багато в чому пов'язані з невмінням виконувати задумане.
10. Мене цікавить думка інших щодо моїх якостей і можливостей.
11. Мені важко самостійно реалізувати задумане і виховувати себе.
12. У будь-якій справі я не боюсь невдач і помилок.
13. Мої якості й уміння відповідають вимогам моєї професії.
14. Обставини сильніші за мене, навіть коли я дуже хочу щось зробити.

Опрацювання результатів. Бажано готових відповідей під час опрацювання не виправляти. Навпроти кожного із 14 номерів завдань поставте значення ключа. Будьте уважні: його слід писати в дужках. Значення ключа за кожним твердженням: 1(+), 2(–), 3(–), 4(+), 5(–), 6(–), 7(+), 8(+), 9(+), 10(+), 11(–), 13(+), 14(–).

Підрахуйте кількість збігів Ваших відповідей зі значенням ключа.

Щоб визначити величину Вашої готовності пізнати себе, потрібно підрахувати кількість збігів за твердженнями 1, 2, 5, 7, 10, 12, 13. Максимальне значення готовності «знати себе» (скорочено ГЗС) може становити 7 балів.

У такий самий спосіб знайдіть значення готовності «можу самовдосконалюватися» (ГМС), підраховуючи кількість збігів за твердженнями 3, 4, 6, 8, 9, 11, 14. Максимальне значення ГМС – 7 балів.

Для порівняння Ваших результатів через місяць і більше запишіть у свій записник результати ГЗС і ГМС.

Аналіз результатів. Отримані значення перенесіть на графік (рис. 7): по горизонталі відкладіть величину ГЗС, а по вертикалі – ГМС. За двома координатами позначте на графіку точку, яка міститься в одному з квадратів – А, Б, В, Г, що відповідає Вашому стану в цей час: А – можу самовдосконалюватися, але не хочу знати себе; Б – хочу знати себе і можу самовдосконалюватися; В – не хочу знати себе і не можу змінюватися; Г – хочу знати себе, але не можу себе змінювати.

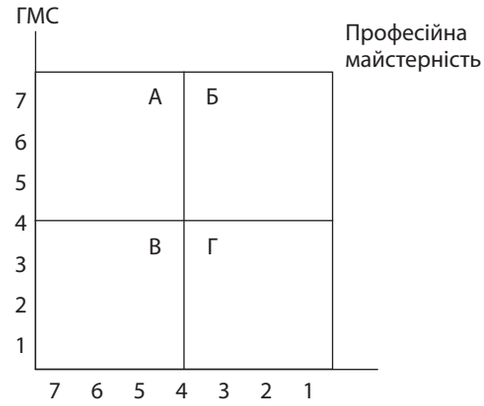


Рис. 7. Графік готовності до саморозвитку

Якщо точка, яка відповідає Вашому стану, розміщена:

У квадраті Г. Таке поєднання означає, що Ви, бажаючи більше знати про себе, ще не володієте навичками самовдосконалення. Труднощі у самовихованні не мають викликати у Вас реакції «не вийде – значить, не буду робити». Подивіться уважно на твердження з ГМС, які збіглись у відповідях із ключем. Аналіз покаже Вам, де і над чим потрібно попрацювати. У самовдосконаленні, якщо Ви відважились на це, потрібно пам'ятати мудрість Сенеки-молодшого: «Свої здібності людина може пізнати, тільки спробувавши застосувати їх».

У квадраті А. Ваша величина ГЗС менша, ніж ГМС, тобто Ви маєте більше можливостей для саморозвитку, ніж пізнання себе. У такому разі освоєння професії необхідно розпочинати із себе. Професіоналізму у будь-якій сфері досягають передусім через вироблення свого індивідуального стилю діяльності. А це без самопізнання просто неможливо.

У квадраті В. За такого співвідношення величини ГЗС і ГМС менші за чотири бали. При цьому слід спрямовувати аналіз на ті твердження, відповіді на які не збіглися з ключем. Уважно поспостерігайте за собою, попросіть про це своїх товаришів і друзів. Постарайтесь зрозуміти, у чому більше труднощів, що заважає Вашому саморозвитку. Через певний час роботи над собою протестуйтеся ще раз і порівняйте результати. За бажання Ви зможете змінити стан справ на краще.

У квадраті Б. Це означає поєднання вираженого бажання пізнавати себе і володіння навичками самовдосконалення – показники ГЗС і ГМС більші за чотири бали. Ви готові до саморозвитку, що сприяє професійному зростанню й оволодінню професійно-педагогічною майстерністю.

Нотатки

Нотатки

Нотатки

Навчальне видання

Боднарук Олена

Розвиток індивідуального лідерства в університеті

Навчальний посібник

Літературний редактор *І. Трохлєб*
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 509

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №3862 від 18.08.2010

Tempus

ELITE

Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging