

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО “УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Розробка та впровадження L&D стратегії підприємства з фокусом на
розвиток професійних менеджерських компетенцій

Виконала студентка 6 курсу, групи __ СУП-21

Спеціальності 073 “Менеджмент”

_____ Гендзелюк І. В.

Керівник _____ проф. Георгіаді А.

Рецензент _____ Грайченко В.

Львів 2023

Гендзелюк І. В. Розробка та впровадження L&D стратегії підприємства з фокусом на розвиток професійних менеджерських компетенцій: Магістерська робота: (073 “Менеджмент”) / І.В. Гендзелюк / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер: проф. Георгіаді А. - Львів: УКУ, 2023. - 93 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні аспекти створення та реалізації навчально-розвиткової стратегії в організації, спрямованої на розвиток менеджерів та менеджменту. Проаналізовано ряд теоретичних концепцій, що лежать в основі процесу навчання в організації та з позиції суб'єкта навчання. Запропоновано проект підвищення кваліфікації спеціалістів, що опановують нову для себе управлінську діяльність в зрілому віці, у формі мапи розвитку спеціаліста та системи рекомендацій до впровадження в організації. Зокрема проведено 95 дослідження на визначення навчальної потреби серед менеджерів підприємства, досліджено цільову аудиторію та запропоновано схему розвитку професійних менеджерських компетенцій, як інструмент розвитку людського капіталу організації.

Ключові слова: інформативне навчання, трансформативне навчання, перспективна трансформація, дилема що дезорієнтує, управління людьми, компетенція, м'які навички, потенціал організації, розвиток, людський потенціал.

Abstract: The study examines the theoretical and methodological aspects of the training and development strategy creation and implementation in an organization which is aimed at the managers' development and management.

It also analyzes a number of theoretical concepts that lie at the bases of training in an organization from the position of the subject of training. We propose a qualification improvement project for mature specialists who only start mastering management skills, which takes the form of a specialist development map and a system of recommendations for implementation in the organization. The strategy is based on a thorough assessment of enterprise managers' needs as well as the target audience analysis, and as a result we propose the scheme for the development of professional managerial competencies as a tool for the development of the human capital of the organization.

Key words: informative learning, transformative learning, prospective transformation, disorienting dilemma, people management, competence, soft skills, organizational potential, development, human potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	13
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	13
1.1. Пітер Друкер про розвиток менеджерів і менеджменту в організації	13
1.2. Розвиток менеджера з позиції суб'єкта навчання - особистості.	15
1.3. Концепція трансформаційного навчання. Теорія трансформації перспективи. Інформативне та трансформативне навчання	19
1.4. Теорії 5 дисциплін організації що самонавчається за Пітером Сенге. Організаційний рівень	27
1.5. Соціально-економічна теорія, соціально-економічний підхід в управлінні та розвиток людського потенціалу в організаціях	30
Висновок до Розділ 1	33
РОЗДІЛ 2	36
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ З НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	36
2.1. Опис компанії, аналіз її діяльності в напрямку розвитку менеджменту. Проблема кваліфікації спеціалістів управлінськими компетенціями	36
2.2. Актуальний для організації контекст ринку та галузі	41
2.3.1. SWOT аналіз	42
2.3.2. Дослідження на визначення навчальної потреби в організації	47
2.3. Підсумок дослідження, рекомендації на основі отриманих результатів	52
РОЗДІЛ 3	54
ПРОЕКТ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЇ	54
3.1. Квартальна зустріч менеджерів рівня TL з топ менеджерами компанії	55
3.2. Щомісячні зустрічі HR відділ + менеджери компанії	56
3.3. Індивідуальне синхронне навчання менеджера та учасника його команди як додаток до актуальної адженди 1 на 1 зустрічі	58
3.4. Створення Managers Club	58

3.5. Навчальна платформа Google Classroom	60
3.6. Аналіз команди за типом виконавця	60
3.7. Персональний план розвитку для менеджерів	62
3.8. Запровадження щомісячної розвиткової зустрічі менеджера та його HR BP	62
3.9. Менторство між менеджерами організації	63
3.10. Практика асинхронного навчання як інструмент розвитку менеджерів	64
3.11. Масштабування проекту, застосування іншими організаціями. Цілі сталого розвитку	65
Майбутнє продовження проекту:	67
ВИСНОВКИ	70
ДОДАТКИ	75
Додаток А	75
Додаток Б	76
Додаток В	84
Додаток Г	87
Додаток Е	91
Додаток Є	94

ВСТУП

Розробка навчальної та розвиткової стратегії з фокусом на розвиток менеджерських компетенцій є актуальним завданням для організацій. Компанії, які зосереджуються на розвитку своїх менеджерів, можуть збільшувати ефективність своїх процесів та підвищувати якість своїх продуктів та послуг. Ефективність організації зумовлена і можлива наявністю фінансових ресурсів, грошей, процесів. Створюють, просувають, впроваджують та змінюють процеси люди, тому робота з людьми є одним з ключових моментів в добробуті організації. У непевні часи війни та труднощів організації можуть зіштовхнутись з фінансовими труднощами, кризою можливостей. В таких умовах найяскравіше проявляється те, що люди - це основний актив компанії. Маючи міцне осердя організації у нас є більше можливостей для стійкості організації і для бізнесу в цілому.

Акцентуючи свою увагу на роботі з менеджерами, ми відштовхувались від того, що ми тільки до певної міри маємо можливість впливати на м'які навички інших людей, решти співробітників організації, але ми можемо навчитись тим м'яким навичкам, які допоможуть ефективно взаємодіяти та працювати з іншими. Вагомість ролі менеджерів в добробуті організації продемонстрована через матрицю аналізу стейкхолдерів.

Центральна проблема, на дослідженні і вирішенні якої базуватиметься наш проєкт, це те, що технічні спеціалісти переходять на управлінські позиції і при цьому не володіють достатнім рівнем менеджерських компетенцій.

Згідно з даними дослідження навчання на робочих місцях компанії [LinkedIn](#) донавчання та перенавчання є топ пріоритетами в L&D процесах в організаціях глобально, стають топ фокусом для L&D, разом з ними - розвиток лідерства та менеджменту. Спостерігається ріст даного тренду орієнтовно + 15% в порівнянні з дослідженням 2020 року. [1]

Також, світова консалтингова компанія [Gartner](#) у 2022 році провела дослідження більш ніж 500 HR лідерів з різних індустрій для того, щоб визначити їхні пріоритети та очікувані виклики. Виокремлені наступні топ 5 пріоритетів: побудова критичних навичок та компетенцій; організаційний дизайн та менеджмент змін; теперішні лідери та майбутні лідери в організації; майбутнє роботи; різноманітність, рівність та інклюзія. (Уривок з дослідження представлений в Додатку А). В даній роботі ми фокусуємось на першій трійці пріоритетів.

Часто ми зустрічаємось з тим, що керують, організовують роботу інших працівників спеціалісти, без необхідних знань, вмінь та досвіду, щоб управляти людьми. Менеджер повинен володіти цілим арсеналом навичок і бути носієм менеджерських компетенцій для того, щоб бути ефективним управлінцем.

Наша організація, та велика кількість нам подібних, у своєму історичному розвитку виростають до періоду, коли ключові спеціалісти компанії стають лідерами своїх команд чи напрямків і переходять у нову, менеджерську, позицію, де перед ними постають нові виклики та завдання, яких не було раніше, що потребують інших підходів і розуміння, ніж до того.

Огляд використаних джерел. Ми досліджували питання розвитку менеджерів в організації через низку теорій, підходів, охопивши як класичні, так і сучасні.

1. Звернулись до класики менеджменту, то ознайомились з поглядами Пітера Друкера на навчання та розвиток менеджерів і менеджменту в організації.
2. Розглянули суб'єкт навчання через призму теорії особистості Альфреда Адлера, у руслі індивідуалістичної психології. Простежили як базові принципи відображаються на процесі навчання в організації.
3. Проаналізували яким чином відбувається процес навчання у зрілому віці через концепцію трансформації перспективи Джека Мезірова; також тут розкриємо поняття інформативного та трансформативного навчання, запропоновані Крісом Арджирісом.
4. Розглянемо процес навчання в організації через теорію 5 дисциплін організації що самонавчається Пітера Сенге. Проаналізуємо, які дисципліни вже відображені в організації, і якими способами їх можна покращити.
5. Звернулись до соціально-економічної теорії, що є основою для соціально-економічного підходу в управлінні, щоб отримати загально дисциплінарний погляд на розвиток людського потенціалу в організації.

Проведенні дослідження та використані методи.

Дослідження було побудовано навколо визначення навчальної, розвиткової потреби в організації.

Визначення навчального запиту менеджерів відбувалось у 2 способи:

- Проведення опитування на визначення притаманного та бажаного стилю лідерства; визначення характерного для організації стилю лідерства. Порівняння з рекомендованим.

- Проведення серії фокус груп у форматі інтерв'ю з менеджерами організації. До обговорення було представлено 6 відкритих питань спрямованих на визначення ключових компетенцій що вже допомагають менеджерам бути ефективними на їхню думку; визначення напрямку розвитку м'яких навичок, які в процесі переходу з позиції спеціаліста стали необхідними як базові функційні.
- Проведено SWOT аналіз системи з навчання і розвитку в організації
- Проведено оцінку м'яких навичок менеджерів за матрицею корпоративних компетенцій.

Ціль, мета проекту. Вбачаємо свою місію в тому, щоб наш досвід, практику окреслити через теорію та вивести ключові принципи, віднайти основні артефакти створення культури ефективного менеджменту в компанії. Консолідувати попередній досвід, щоб зробити його доступним для відтворення і для майбутніх менеджерів нашої компанії, і для будь-кого, хто зараз на цьому шляху. Кінцева мета створення стратегії з навчання та розвитку менеджерів в організації - сприяти покращенню продуктивності та ефективності роботи організації. Для себе визначаємо наступні цілі, визначені в рамках стратегії з навчання та розвитку:

- Підвищення кваліфікації менеджерів організації без відриву від виробничої діяльності, через інтеграцію елементів навчання у процеси внутрішніх комунікацій організації.
- Підвищення продуктивності та ефективності. Навчання та розвиток менеджерів може позитивно відобразитись на їхній продуктивності та ефективності їх роботи, що досягається

шляхом підвищення чи отримання знань та навичок управління, комунікації, прийняття рішень та ін.

- Підвищення лояльності та задоволеності працівників компанії. Якщо менеджери проявляють сприйнятливність до навчання та розвитку, це може сприяти підвищенню їхньої лояльності до організації. Можливість навчатись в межах організації підвищує задоволеність її працівників, адже вони відчують, що компанія готова інвестувати в їхній розвиток.
- Зменшення витрат на підготовку нових менеджерів за рахунок сильного оточення. Якщо організація зосереджується на навчанні та розвитку свого персоналу, це може зменшити витрати на найм нових співробітників, про що свідчить наш попередній досвід інвестицій в навчання менеджерів. Організація зможе залучати менш кваліфікованих претендентів на менеджерську позицію та надавати їм можливості навчання та розвитку, зокрема, через інструмент менторства.

Завдання.

- Оцінити та зробити аналіз навчальних потреб організації: оцінити поточний рівень знань та компетенцій менеджерів в організації за корпоративною оцінкою м'яких навичок для менеджерів, визначити навчальні потреби організації та цільової аудиторії шляхом проведення інтерв'ю та анкетування на визначення стилю лідерства.
- Визначення мети та цілей: визначити мету та цілі стратегії з навчання і розвитку менеджерів в організації, такі як підвищення ефективності роботи, підвищення задоволеності

та лояльності працівників, зменшення витрат та покращення якості підготовки менеджерів.

- Вибір навчальних методів та форматів: обрати оптимальні методи та формати навчання, що відповідають цілям і потребам організації та менеджерів, зокрема, з урахуванням відмінності між інформативним та трансформативним навчанням.
- Розробка плану навчання: створення детального плану навчання для менеджерів, що включає в себе опис навчальних активностей, відповідальних осіб, строків навчання та вартості. Співвіднести визначену навчальну потребу з рекомендованими управлінськими компетенціями та сформулювати відповідні рекомендації до впровадження навчання.
- Реалізація навчання: проведення навчання менеджерів, що передбачає реалізацію плану навчання та моніторинг його результативності, а також надання зворотнього зв'язку.
- Оцінка результатів: включає в себе аналіз досягнення поставлених цілей та визначення ефективності заходів з навчання та розвитку.
- Коригування та внесення змін у стратегію з навчання і розвитку.

У першому розділі ми проаналізували суб'єкт навчання - менеджера, крізь призму особистості та особисті в навчальному процесі та розглянули навчання в організації та роль організації в навчанні працівників організацію у навчанні через призму наукових концепцій. Віднайшли, що ключову роль та основну відповідальність за розвиток несе сам менеджер,

організація ж повинна створювати умови та сприяти розвитку свого людського капіталу. Навчання менеджерів це не завжди курси чи навчальні програми, найкращий розвиток - це реалізація потенціалу в діяльності.

Другий розділ зосереджений навколо дослідження організації та навчального запиту у менеджмент-осередку компанії, формування відповіді на отримані запити через напрацювання рекомендацій доповнення процесів, що вже існують в організації. Завершальна частина другого розділу присвячена практичному впровадженню проекту стратегії з навчання і розвитку в компанії. У другому розділі ми також отримаємо підтвердження справедливості поглядів Пітера Сенге про організацію, що самонавчається, про те що ресурс організації в неї всередині і більшість запитів можна реагувати внутрішніми ресурсами слідуючи запропонованим 5 дисциплінам.

В процесі роботи над проектом ми робимо висновок, що людина як індивідуум, від природи прагне реалізовувати свій потенціал; людський потенціал реалізується в діяльності. Реалізовувати свій потенціал, бути залученим у виконання чи створення чогось є внутрішнім прагненням, реалізація якого втілюється у виникненні залученості. Таким чином, організація, створюючи умови для спільної діяльності, створює і можливості для реалізації людського потенціалу. В певному розумінні, залученість є благом, яке організація надає особистості. Традиційно, завдання одне - в конкретному місці в конкретний час зуміти поєднати прагнення особистості і організації для формування глибокого зв'язку між менеджером та організацією. Такий зв'язок дозволяє людині ставитись до процесів організації, до її ресурсів і до її добробуту як до свого власного, що, своєю чергою, значно знижує ризик виникнення дисфункцій в організації та сприяє ефективному використанню її потенціалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Пітер Друкер про розвиток менеджерів і менеджменту в організації

Питання навчання менеджерів в організації стало актуальним з часу появи менеджменту як наукової дисципліни. Пітер Друкер визначає роки після 1950-их, як розвитковий бум в контексті менеджменту в організаціях. В середині 40-их років, згадує Пітер Друкер, він зміг знайти тільки 3 компанії, які серйозно були націлені на розвиток менеджерів та тільки 3 університетські програми в США для розширеної освіти менеджерів. Вже в середині 50-их років був цілий каталог компаній зі спеціальними програмами розвитку менеджерів, близько 3000 програм.. Зараз вже неможливо порахувати скільки компаній тим чи іншим способом працюють над розвитком менеджменту і менеджерів [2, 419].

Комплексність завдань зростає. Необхідність виконувати свою роботу ефективно висуває високі вимоги до особи менеджера. Це вимагає щоб він справді був володів компетенціями як менеджер, не як психолог чи психотерапевт; вимагає серйозного ставлення до своєї роботи. Особи, що є менеджерами повинні самі взяти відповідальність за свою роботу та результат [2, 303].

Про важливість розвитку менеджерів в організації Пітер Друкер вказує, що **менеджер потребує розвитку, як особистість навіть більше, ніж він потребує розвитку як менеджер** [2, 421]. Та водночас визначає що не є розвитком менеджменту в компанії:

- Розвиток менеджерів це не проходити курси. Курси не є інструментом розвитку менеджменту. Будь-яка програма повинна відповідати потребам розвитку групи менеджерів або розвитковим потребам індивідуальних менеджерів. **Спільна діяльність, мета та цілі, план розвитку і досягнень для обох і компанії, і персональний є більш важливим інструментом, ніж будь-який курс.** [2, 421]
- Розвиток менеджерів і розвиток менеджменту це не плани підвищень, переміщень і навіть не про знаходити потенціал. Спеціалістів, людей з високим потенціалом, **потенціал шукати не треба** [2, 423]. Дане твердження Друкера, актуальне по відношенню до нашої організації, так як існуючі лідери, менеджери, стали ними ще до існування інструментів пошуку та оцінки потенціалу в організації. Більше того, вони спочатку виконували роль неформального лідера у своїй групі і тільки потім отримали формальне визначення менеджерської позиції.
- Розвиток менеджерів не є чимось надзвичайним, таким, де людині треба перестрибнути через себе, змінити свою особистість. Навчання і розвиток менеджерів це більше про те **як зробити людину ефективною, зробити здатною використовувати свої переваги сповна** [2, 423].

Розвиток менеджерів потребує уваги організацій, оскільки це дасть змогу підготуватись до складної роботи в майбутньому, це дизайн робіт і навичок для завтра що відбувається через саморозвиток індивідууму. І водночас створення рівня лінійного менеджменту є актом децентралізації,

що в свою чергу робить топ менеджмент більш ефективним та здатним виконувати свої завдання [2, 301].

Отже, інструменти інформативного навчання, такі як навчальні курси для менеджерів, насправді не є інструментом розвитку. Розвиток менеджера відбувається через розвиток індивідууму та особистості, що у свою чергу відбувається через співучасть в діяльності. Навчання менеджера, що в подальшому відображається на результатах його діяльності - це навчання через досвід, досягнення своїх цілей та цілей організації.

1.2. Розвиток менеджера з позиції суб'єкта навчання - особистості.

Суб'єкт навчання - людина, мета навчання - зміни в поведінці. Згідно з індивідуалістичною теорією особистості Альфреда Адлера жоден прояв життєвої активності не можна розглядати в ізоляції, а лише у співвідношенні з особистістю в цілому [3, 165]. Тому вступ до теоретичного аналізу концепції з навчання і розвитку в організації ми зробимо через призму постулатів індивідуалістичної теорії особистості Альфреда Адлера, що стали свого часу основою для індивідуальної психології та передвісником сучасного гуманістичного напрямку у психології.

Альфред Адлер стверджував, що людиною з народження керує інстинкт самоствердження, бути корисним собою, бути реалізованим, бути успішним. Адлер та його послідовники також стверджували, що інстинкт пізнання і розвитку є найсильнішим інстинктом людини, сильнішим за сексуальний, так як він з'являється з народження і не зникає до смерті [3,

166]. Тому процес навчання є безперервним для людського організму, а ефективним у дорослому віці його робить усвідомленість.

У Таблиці 1.2.1. Проведено паралелі з базовими принципами теорії особистості Альфреда Адлера та тим в чому вони відображаються і де мають значення у сфері навчання в організації.

Таблиця 1.2.1.

Базові принципи індивідуалістичної теорії особистості Альфреда Адлера та їх прояв в навчальному процесі

Назва принципу	Опис принципу	Значення для навчального процесу. Управлінські висновки.
<p>1. Індивідуум, як єдине і самовизначене ціле</p>	<p>“Individuum” латинською “неподільний” - сутність, яку не можна розділити. Жоден прояв поведінки людини не можна розглядати в ізоляції, а лише у співвідношенні з особистістю. Структура такої єдиної особистості визначена Адлером як стиль життя. [3, 166].</p>	<p>Зміни в поведінці як результат навчання, це зміни в поведінці особистості з усіма її індивідуальними особливостями та властивими їй проявами.</p>
<p>Людське життя, як активне прагнення до досконалості</p>	<p>Психодинамічний принцип для розгляду особистості як єдиного цілого, виведений Адлером із самого життя - життя неможливо уявити собі без безперервного руху вперед в напрямку росту і розвитку. Тільки рух індивідууму в напрямку до особистісно значимих цілей може бути сприйнятий як ціле та ціле, що саморегулюється.</p>	<p>Впродовж свого життя людина прагне реалізувати свій потенціал, природно схильна ставити собі цілі та прагне досягти їх. Нам же ж, як організації варто тільки подбати про те, щоб персональні цілі в розвитку працівника співпадали з тими, що потрібні нам для</p>

	<p>Людина весь час рухається до досконалості.</p> <p>Цілі, які люди ставлять перед собою, а також індивідуальні шляхи їх досягнення дають ключ до розуміння того, яке значення вони надають своєму життю.</p> <p>Життєві цілі в значній мірі обираються індивідуально.</p> <p>В постійному русі до вдосконалення люди здатні планувати свої дії та визначати власну долю.</p> <p>Досягаючи поставлених цілей, люди не тільки підвищують самоцінність, а також і знаходять своє місце в житті.[3, 165 - 166].</p>	<p>реалізації бізнес стратегії організації в даний проміжок часу та створити умови реалізації потенціалу працівника.</p> <p>Організація - це місце для реалізації людського потенціалу.</p>
<p>Людина - творче та самовизначене ціле</p>	<p>Люди володіють творчою силою, яка забезпечує можливість керувати своїм життям, - вільна, усвідомлена активність є визначною рисою людини. Ця творча сила впливає на: сприйняття, пам'ять, уяву, фантазію та мрії. Робить кожну людину архітектором свого життя. [хьел і зіглер, 166].</p>	<p>Сприйняття, пам'ять та увага це когнітивні функції без активного включення яких навчальний процес не може бути ефективним.</p> <p>Міра активності цих когнітивних процесів залежить від особистісної залученості.</p> <p>Синхронізація цілей працівників з організаційними через формування залученості.</p>
<p>Соціальна приналежність</p>	<p>Людина як цілісна система взаємозв'язків, взята в окремості, а також інтегральна основна частина великих систем - сім'ї,</p>	<p>Розвиток особистості, як і її навчання, не відбувається у вакуумі чи якомусь окремому середовищі. Люди</p>

	<p>суспільства, робочої групи [3, 166].</p> <p>Індивідуум включений в суспільство, вся поведінка людини відбувається в соціальному контексті, суть людської природи можна пізнати виключно через розуміння соціальних відносин. У кожної людини є природне почуття спільності чи соціальний інтерес.</p>	<p>прагнуть бути в групі і бути залученими. Природне прагнення залученості варто використовувати організаціям як потужну силу в підсиленні розвитку. Працюючи та взаємодіючи в групі, ми не тільки задовільняємо свою соціальну потребу, а і отримуємо можливість зміни, розширення чи набуття наших ментальних моделей через спостереження за іншими учасниками групи.</p>
<p>Індивідуальна суб'єктивність</p>	<p>Поведінка відображає індивідуальне суб'єктивне сприйняття реальності, тобто залежить від думок людей про себе та про оточення згідно їх власної “схеми аперцепції”. Люди мотивовані фіктивними цілями - особистими думками про теперішні чи майбутні події.</p>	<p>Робота з переконаннями. Одна з двох груп причин низької продуктивності - мисленнєві причини. Набір уявлень особистості про себе та світ. Це і є ментальні моделі, що можуть бути ефективними і не дуже. Нам потрібно розуміти та приймати те, що кожна людина це індивідуальний набір таких переконань, навчитись помічати моделі, що заважають нам досягати успіху і навпаки, навчитись розпізнавати ті моделі, що приводять нас до успіху. Створювати середовище де носії ефективної поведінки</p>

		<p>мають можливість впливу на тих, чії переконання недостатньо ефективні чи не співпадають із спільним баченням організації.</p>
--	--	--

Робимо висновок, що очікувані зміни в поведінці як результат навчання, це зміни в поведінці особистості з усіма її індивідуальними особливостями та властивими їй проявами.

Навіть самостійне індивідуальне навчання відбувається у соціальному просторі, поведінка людини відбувається в соціальному контексті, суть людської природи можна пізнати виключно через розуміння соціальних відносин.

Сприйняття, пам'ять та увага - це когнітивні функції, без активного включення яких, навчальний процес не може бути ефективним. Міра активності цих когнітивних процесів залежить від особистісної залученості.

Зважаючи на індивідуальну суб'єктивність ми маємо відстежувати негативні переконання про себе та світ, створювати умови для формування конструктивних думок про оточення.

1.3. Концепція трансформаційного навчання. Теорія трансформації перспективи. Інформативне та трансформативне навчання.

Суміжною із баченням Адлера про значимість усвідомленості навчання в дорослому віці є теорія трансформації перспективи американського вченого соціолога, проф. Джека Мезірова. Ключовим у

засвоєнні знань і перетворенні їх на навички в дорослому віці є глибока аналітична саморефлексія того, хто навчається. Відтак, люди в дорослому віці зіштовхуються з дезорієнтуючими дилемами - ситуаціями, де усвідомлюють необхідність нових схем дій і тоді в них виникає мотивація, прагнення до навчання. Трансформаційне навчання для дорослих це розширення ментальних моделей попереднього досвіду, набуття нових. Пошук нових ментальних моделей лежить через навчання у інших, прагнення постійного особистісного самовдосконалення та через критичний аналіз навколишньої дійсності.

Перед екскурсом в особистісну трансформацію в навчанні описану концепцією Джека Мезірова, розглянемо поняття про 2 види навчання: інформативне та трансформативне.

Існує 2 типи навчання - інформативне та трансформативне [4]. Для спрощення розуміння **інформативне навчання можна розглядати як таке, що дозволяє людям дізнатися більше про речі, що відповідають вже існуючим ментальним моделям особистості. Тоді як, трансформативне навчання це процес зміни ментальних моделей.** [5]

Словосполучення **ментальна модель**, ми використовуємо для опису певного набору переконань, що генерують припущення людей, створюють та визначають їхню мотивацію [5]. Взаємодіючи з іншими людьми, маючи можливість спостерігати за ними та їх поведінкою, ми отримуємо можливість для зміни наших власних уявлень та переконань про світ та речі в ньому. Ми можемо відкидати чужі способи дій, можемо зрозуміти, що різні люди мають різні потреби і діють у відповідності до них, або ж можемо переймати чужий досвід, формуючи нові для себе та розширюючи існуючі ментальні моделі.

Інформативне чи інформаційне навчання це підхід до навчання, що зосереджений на передачі інформації. Одним словом - **знати**. Таке навчання характерне для вивчення конкретної теми чи дисципліни, де суб'єкти навчання черпають знання із змістовного матеріалу, збільшують свою обізнаність та розуміння відповідних тем. Інформативне навчання може включати в себе елементи активного навчання, такі як взаємодія учасників навчального процесу між собою та із викладачем, використання реальних випадків, практичних вправ та інше, що підвищує ефективність такого виду навчання. Використовується здебільшого в академічному та професійному навчанні для передачі знань та концепцій з різних дисциплін. Зокрема у професійному навчанні для підвищення рівня знань відповідно до вимог професії. Використання методу інформативного навчання із залученням інструментів активного навчання може забезпечити глибоке розуміння та подальше застосування отриманої інформації вже у практичній діяльності.

До методів, інструментів інформативного навчання можна віднести: лекції, семінари, курси як серія навчальних занять.

Відмінність між інформативним навчанням та трансформаційним в тому, що **трансформаційне навчання - це підхід до навчання, що спрямований на зміну переконань тих хто навчається, на зміну поглядів та поведінки. Головна мета трансформаційного навчання - допомогти зрозуміти власні обмеження, розкрити потенціал та змінити свої дії для досягнення кращих результатів.** Базова ідея трансформаційного навчання - люди в процесі навчання можуть навчитися бути більш свідомими, впевненими та ефективними, якщо будуть здатні змінювати свої погляди, переконання та поведінку. Така зміна може бути реалізована за допомогою різних інструментів навчання таких як

особистий розвиток, психологічні тренінги, спільна робота в групі, практичні вправи.

До інструментів трансформаційного навчання варто віднести: тренінги, майстер-класи, експериментальне навчання; **навчання без відриву від робочого процесу** - здобуття практичних знань з використанням реального робочого інструментарію; **наставництво та менторінг** - передача знань від більш досвідченої людини менш досвідченій; рольові ігри - групове навчання, що полягає у відображенні певних ситуацій та випадків шляхом моделювання ситуацій.

Використання підходів та інструментів трансформаційного навчання корисне і необхідне, коли нам потрібно щось суттєво змінити, аж до змін у власному житті, досягати нових цілей, покращити відносини з оточуючими та світом, досягати нових цілей та розвиватися як особистість. Саме така необхідність змін і нових досягнень постає перед менеджерами, коли ті змінюють свою позицію з позиції спеціаліста в організації на позицію та роль менеджера.

Джек Мезіров, американський вчений, соціолог, професор освіти для дорослих та безперервної освіти, засновник концепції трансформаційного навчання, запропонував концепцію трансформаційного навчання через дослідження жінок, що повернулись до коледжу в зрілому віці для продовження навчання. У міру того як зростало їхнє розуміння особистої, культурної та соціальної історії, зростала і здатність змінювати свої припущення та очікування щодо навчання. Дружина вченого повернулася до аспірантури в середньому віці, Мезіров та його команда визначили, що більшість жінок зазнали **особистісної трансформації** та окреслили серію фаз та змін, що включали **дилему що дезорієнтує, критичну оцінку припущень, вивчення варіантів для нових ролей, розвиток та набуття**

відповідних компетентностей, а з цим і впевненості в собі, в нових ролях і стосунках. [6]

Теорія трансформації перспективи в основному зосереджена навколо того, що дорослі не просто застосовують вже знайомі і доступні способи навчання у нових ситуаціях, натомість вони виявляють потребу віднайти нові перспективи та отримати більш повне розуміння подій, що відбуваються навколо. Тобто, до певного часу дорослі намагаються використовувати ті схеми поведінки, що попередньо вже приводили їх до успіху. Проте, виявляють що існуючі моделі поведінки в новому контексті вже не ефективні; починають усвідомлювати потребу у знаходженні і здобутті нових моделей і саме тут виникає прагнення до навчання.

Процес перспективної трансформації відбувається у 3 етапи **Відображення - Зміна - Дія** та має 3 виміри:

- Психологічний, зміни у розумінні себе;
- Переконання (ментальні моделі), зміни у переконаннях;
- Поведінковий, зміни у поведінці [7]

Трансформаційне навчання це розширення свідомості через трансформацію базового світогляду та специфічних здібностей особистості; сприяє свідомо керованим процесам, дає широкий доступ щоб отримати символічний зміст несвідомого; критичний аналіз є основною передумовою процесу трансформації.

Трансформаційне навчання відбувається через процес трансформації перспективи, проте на основі своїх досліджень, Джек Мезіров вказує, що перспективна трансформація відбувається не завжди. Перспективна трансформація є результатом дилеми що дезорієнтує, спричинена життєвою кризою чи життєвим переходом або ж, як результат накопичення трансформацій у схемах змістів (ментальні моделі) [7].

В контексті проблеми над якою працюємо, перехід технічних спеціалістів в менеджерську позицію і є ситуацією, коли виникає дилема що дезорієнтує. Ще кілька місяців тому людина перебувала у позиції спеціаліста та досягала успіху доступними їй стратегіями дій, проте з переходом у нову позицію з часом виявляється потреба у зміні бачення та знаходженні нових інструментів досягнення успіху у новій позиції. Зі зміною позиції відбувається зміна бачення. Наше завдання прискорити, полегшити, підхопити цей процес трансформації у людей, що змінюють вектор діяльності всередині організації.

Накопичення трансформацій у схемах змістів - коли не відбулось радикальної зміни, а відбувається поступова зміна ментальних моделей. Це пояснює чому деякі менеджери ефективні навіть за умови відсутності специфічної підготовки, здається що діють на рівні неусвідомленої компетентності.

Андрагогіка, наука про навчання дорослих, стверджує, що навчання дорослих і дітей відрізняється тим, що дорослі вчаться усвідомлено, під запит. Щоб відбулось це усвідомлення і виник запит на навчання має виникнути дилема що дезорієнтує, ситуація в якій ми усвідомлюємо, що старі схеми поведінки не є ефективними, потрібні нові щоб досягти бажаного результату.

Згідно поглядів Джека Мезірова, навчання може бути визначене як процес, в якому дорослі використовують старі інтерпретації для побудови нових інтерпретацій свого досвіду; допомагає та дає змогу скеровувати та самостійно керувати майбутніми діями [6].

Трансформаційне навчання є раціональним та глибоко аналітичним процесом, в процесі якого ті хто навчається, тлумачать, підтверджують та переформулюють значення свого досвіду. Виключно критичне

осмислення призводить нас до трансформації перспективи. В процесі саморефлексії людина додає або об'єднує ідеї в існуючу схему і ця трансформація ментальних моделей регулярно відбувається через навчання. Створюючи систему з навчання і розвитку в організації необхідно передбачити, чи навіть створювати можливості та стимулювати рефлексії у тих, хто навчається. Адже рефлексія сприяє критичному розумінню, що є основною метою освіти для дорослих. Використання навчання, надає значення критичному осмисленню, що дуже важливо, адже трансформаційне навчання розвиває автономне мислення.

Інтерпретація досвіду через рефлексію відповідає першому кроку з процесу трансформації перспективи - Відображення:

- **Рефлексія змісту.** Дослідження змісту. Що я зробив, що призвело мене до цього результату?
- **Рефлексія процесу.** Перевірка стратегії вирішення проблеми. Чи розумію я потреби своїх підопічних?
- **Рефлексія передумов.** Питання самої проблеми. Чому я відчуваю відповідальність за цю ситуацію? [7].

Якщо ми супроводжуємо спеціаліста, що тільки-но став на свій шлях становлення менеджером, варто використовувати техніки для рефлексії, для того щоб забезпечити проходження етапу трансформації через перший крок - відображення [7].

Стівен Брукфілд вважає, що навчання є трансформаційним лише тоді, коли воно передбачає фундаментальне запитання або зміну порядку мислення чи дії. Рефлексія сама по собі не призводить до трансформаційного навчання, якщо процес не включає критичне осмислення, визнання та аналіз припущень [8].

Критикують Джека Мезірова за надмірний наголос на раціональності, раціональному критичному осмисленню, проте, згадаємо, що теорія лідерства чеснот IVEY Business School виділяє центральне місце чесноті, компетенції критичного судження, що передбачає розвинене критичне та аналітичне мислення [9]. Інші погляди на трансформаційне навчання в доповнення до теорії Джека Мезірова, додають значимість емоційного аспекту, так як трансформація це глибинний досвід, духовна, емоційна зміна. Також популярними є погляди на навчання як на емоційний, інтуїтивний процес.

Загалом виокремлюють два дещо суперечливі між собою погляди на трансформаційне навчання. Один підхід раціоналістичний і залежить від критичного осмислення, інший більше про інтуїцію та емоції. Відмінності - питання акценту. Єдиної моделі трансформаційного навчання не існує.

В той час, коли навчання звично асоціюється як інформативне навчання, де навчання дорослих зосереджене головним чином на оволодінні базовими навичками, теорія трансформаційного навчання зачіпає зміну ідентичності. Це ж трапляється і з менеджерами, що тільки оволодівають новою діяльністю. Навчання у зрілому віці зі зміною ідентичності дає змогу розпізнати та переоцінити структуру припущень та очікувань, що формують наше мислення, почуття та дії.

Висновки які нам дає теорія трансформації перспективи:

- доросле навчання відбувається під запит. Запит виникає як наслідок дилеми що дезорієнтує, чи як наслідок накопичення змін у ментальних моделях особистості.
- Навчання - глибоко усвідомлений процес, значну роль в якому відіграє рефлексія.

- В осіб, що змінюють вид діяльності у дорослому віці, неминуче виникає потреба у освоєнні нових способів дій.

Центральна проблема навколо якої побудоване наше дослідження - перехід досвідчених технічних спеціалістів на менеджерські позиції та відповідно відсутність необхідних управлінських компетенцій.

Ми припускаємо, що моделі поведінки спеціалістів, що призвели до успіху в минулому, можуть бути не такими ефективними в новій менеджерській ролі, а відтак необхідна зміна парадигми бачення, усвідомлення себе в ролі менеджера, прийняття відповідальності за себе і результати своєї роботи в новій позиції. А це призводить до усвідомлення браку навичок ефективного спілкування та інших управлінських компетенцій та виникнення потреби в навчанні. Ми, як організація, що дбає та інвестує в розвиток свого людського потенціалу, хочемо допомогти зробити перехід з ролі спеціаліста в роль управлінця, зробити його якомога швидшим, ефективним та розвиваючим, сприяти особистісному зростанню менеджера.

1.4. Теорії 5 дисциплін організації що самонавчається за Пітером Сенге. Організаційний рівень

Пітер Сенге, гуру корпоративного навчання середини 20 століття сформулював концепцію, відображену у двох працях, про теорію [10] та практику [11] 5 дисциплін в організації, використання та відображення принципів яких дає організації можливість отримувати максимальну корисність та злагодженість. В цій частині аналізу ми подивимось на розвиток в організації через призму 5 дисциплін запропонованих Пітером Сенге, артефакти яких вже існують в організації та які рекомендовано до втілення. Аналіз базових ознак та проявів дисциплін із проведенням

паралелей про стан їхнього відображення на прикладі організації яку досліджуємо описано в Додатку А.

Концепція Пітера Сенге про організацію що самонавчається дає нам можливість дивитись на процеси навчання і розвитку з перспективи організації; говорить про системний підхід у бізнесі для “розумної” організації, яка легко адаптується до змін, вчасно виявляє загрози і розпізнає можливості. Для того щоб це було реалізовано, організації мають мати відображені на практиці 5 дисциплін, таких як: постійне самовдосконалення кожного співробітника (personal mastery); ментальні моделі (Mental Model); групове навчання (ми навчаємось одне від одного, ментальний капітал групи стає і твоїм); загальне бачення; системне мислення як головна, п'ята дисципліна, яка дозволяє менеджеру з'єднати мозаїку швидкоплинних подій в чітку картину.

Система з 5 дисциплін працює в комплексі, тільки за наявності синергії наскрізно по організації їх всіх, стає можливим досягти ефекту безперервного росту та розвитку організації. Ключовими та пріоритетними для актуалізації в організації на даному етапі визначаємо для себе такі дисципліни як особистісне самовдосконалення та командне навчання.

Індивідуальне самовдосконалення, визначене, як дуже важливе, Пітером Сенге, співзвучне із класичною пропорцією навчання - 70/20/10, де 70 це розвиток через отримання практичного досвіду. Що означає, що найбільш ефективним способом навчання є отримання досвіду в реальних ситуаціях, коли можна застосовувати набуті знання та вміння. Тобто, через виконання безпосередніх робочих відповідальностей, власне, і відбувається ріст та розвиток менеджера.

Індивідуальне самовдосконалення та взагалі здібність особистості до навчання є надзвичайно важливим для організації, так як із розвитком індивідуальної майстерності відбувається ріст майстерності і всієї команди, а згодом і всієї організації. Саме цей ефект відображений у дисципліні командного навчання. Дисципліна командного навчання є збірником та несе у собі складові решти дисциплін, притаманних організації що самонавчається.

Командне навчання це процес узгодження та розвитку потенціалу команди для створення результату, якого щиро прагнуть учасники групи. Воно побудоване на дисципліні розвитку спільного бачення. Побудоване також на особистісній майстерності, талановиті команди складаються з талановитих індивідуумів. Проте спільного бачення недостатньо. Світ повний команд з талановитих людей що поділяють спільне бачення тривалий час, проте не успішні в навчанні. Визначний джазовий ансамбль має талант та спільне бачення (навіть якщо вони цього не обговорюють), проте справді має значення те, що музиканти знають як грати разом. [10, 236].

Робимо акцент саме на дисципліні командного навчання, так як саме тут вбачаємо великий потенціал організації до розвитку. Члени менеджерської команди вже володіють високим рівнем усвідомленості в плані особистісного та професійного розвитку, а за допомогою співучасті в команді ми зможемо розширити та підсилити індивідуальні досвіди учасників.

Зокрема, при проведенні дослідження на визначення навчального запиту серед менеджерів компанії, від багатьох учасників звучало про бажання спільних зустрічей для обміну досвідом, аналізу ситуацій та застосовуваних рішень. Це й же ж запит звучав і раніше, та навіть був

висловлений з позиції одного з менеджерів як заклик до спільності всіх менеджерів; той же ж запит системно звучить на зустрічах 1 на 1 менеджерів та їхніх HR BP. Як відповідь вже прийнято рішення про започаткування менеджерського клубу всередині організації для обміну досвідом. Перша така спільна зустріч відбудеться наприкінці червня 2023 року.

Хоч Джек Мезіров представив концепцію трансформаційного навчання через дослідження жінок що повернулись до коледжу щоб продовжити навчання і широко відомий академічними напрацюваннями, як виявилось, він разом з Пітером Сенге свого часу були гуру корпоративного навчання у західному світі. В їхніх теоріях є багато спільного, зокрема положення про важливість ментальних моделей і їх ключову роль як в навчанні особистості так і в навчанні організації. Мезіров розглядав навчання дорослих як інструмент, що використовується корпораціями для встановлення конкурентної переваги. Проте, він стверджував що люди не повинні бути ресурсами для організації, організації мають бути ресурсами для людей. Чинив тиск на сферу розвитку людських ресурсів, щоб ті обирали вектор зосередження на людях, а не лише на продуктивності організацій. Саме цей погляд є основою соціального-економічної теорії, мова про яку піде в розділі 1.5.

1.5. Соціально-економічна теорія, соціально-економічний підхід в управлінні та розвиток людського потенціалу в організаціях

Концепція трансформації перспективи дає нам можливість поглянути на систему навчання і розвитку з позиції суб'єкта навчання - особистості. Концепція 5 дисциплін Пітера Сенге - з перспективи організації. Наступна концепція в теоретичному підґрунті до дизайну

стратегії з навчання і розвитку - соціально-економічна теорія та заснований на ній соціально-економічний підхід в управлінні.

Соціально-економічній теорії, основі соціально-економічного підходу до управління виповнюється 50 років. Теорія виникла в Ліоні, Франція, як результат докторської дисертації Анрі Савальє в 1973 році. Пізніше він та його колеги продовжували випробовувати соціально-економічну теорію в різних організаціях, галузях та країнах. У двох словах, соціально-економічна теорія стверджує, що організації є найбільш ефективними, коли рівна увага приділяється факторам, які ведуть до продуктивності (економічні) та розвитку людей в організації (соціальні). Нездатність звернути увагу на те й інше призводить до прихованих витрат, які не вимірюються стандартною бухгалтерією. В даній роботі ми присвятимо свою увагу дослідженню можливостей розвитку людського потенціалу організації [12]. **Економічна частина - майбутнє продовження дослідження, що відбудеться за межами фінального проекту.**

На практиці соціально-економічна теорія представлена соціально-економічним інститутом менеджменту [SEAM](#), що є професійною організацією, яка поширює знання та практику соціально-економічного підходу до управління для створення та підтримки організаційних змін в англomовному світі. Мета їхньої діяльності це створення в організаціях гуманного та продуктивного робочого середовища. передбачається звернення уваги на людську сторону робочого місця та заохочується інвестування лідерами в людей, які у своєю чергою, піклуються про свою організацію. Люди і їхній потенціал є найціннішим активом організації [13]. Отже, коли люди розвиваються,

вони стають більш залученими та зацікавленими в тому щоб зробити внесок у добробут організації.

Соціально-економічна теорія в практиці приділяє велику увагу людській стороні робочого місця, так само як і економічному. Традиційна ментальна модель менеджменту тяжіє до економічного боку, чи до прибутку. Проте, фокус тільки на економічний бік веде до зниження людської залученості, організаційної продуктивності і прибутку в довготривалій перспективі. Соціально-економічний підхід у менеджменті має на меті відновити баланс через заохочення лідерів інвестувати в людей, які своєю чергою дбають про свою організацію [13].

Залученість працівників просто необхідна для організацій що прагнуть бути ефективними. Соціально-економічний інститут менеджменту базується на вірі у те, що джерелом доданої вартості для організації є розвиток її людського потенціалу. Це прямий виклик усталеним уявленням про те що джерелом доданої вартості є капітал організації. У соціально-економічній теорії джерелом збагачення організації є розвиток своїх людей. Коли люди розвиваються, вони більш зацікавлені та готові зробити свій внесок у добробут та благополуччя організації. [14]

Люди є найціннішим активом будь-якої організації. Хоч багато організацій можуть не погоджуватись, та під час фінансових труднощів люди все ж є першим активом. Пізніше, коли ці організації хочуть розвиватися, їм доводиться наймати та навчати нових людей, що коштує багато [12]. Відповідно до соціально-економічної теорії, сучасна бухгалтерія не вимірює близько 40% того, що відбувається у фінансовому плані в організації. У будь-якій організації можуть бути тисячі дисфункцій, а приховані витрати можуть коливатися від 20 до 80 000

доларів на одного працівника на рік. Поняття **організаційної дисфункції** є одним з базових в соціально-економічній теорії. Успішність діяльності організації визначається успішністю реалізації її функцій. Якщо функція не працює добре вона перетворюється у дисфункцію. Сучасним організаціям притаманний ряд дисфункцій і це нормально. Виникає проблема координації між людьми та процесами. Звісно, чим більше дисфункцій, тим менша ефективність. Організаційні дисфункції це як не закритий кран з якого витікають ресурси. Труднощі організаційних дисфункцій ще і в тому що вони не завжди явні, відповідно їх не так легко усунути а тим більше складно порахувати традиційною бухгалтерією [13]. Інша проблема дисфункцій що люди перестають їх помічати, люди звикають або починають починають думати що так і має бути.

На даному етапі розвитку проекту ми зосередимо свою увагу по пошук прихованого потенціалу в організації, для того щоб використати його як можливість для розвитку ключових людей в організації - її менеджерів.

Соціально-економічний підхід це нова парадигма в управлінні, передбачає що додана вартість організації лежить у розвитку людського потенціалу. Роль менеджменту в цьому полягає в управлінні людьми згідно стратегічних цілей шляхом управління людьми, інтерперсональних комунікацій та управлінні конфліктами. Врахування перерахованого відображено у пропонованих нами рішеннях в Розділ 3.

Висновок до Розділ 1

Інструменти інформативного навчання, такі як навчальні курси для менеджерів, насправді не є інструментом розвитку. Розвиток менеджера

відбувається через розвиток його особистості, що відбувається через співучасть в діяльності та реалізації цілей організації. Навчання менеджера, що в подальшому відображається на результатах його діяльності - це навчання через досвід, досягнення цілей своїх та цілей організації.

Впродовж свого життя людина прагне реалізовувати свій потенціал, природно схильна ставити собі цілі та прагне досягти їх. Нам же ж, як організація варто тільки подбати про те, щоб персональні цілі в розвитку працівника співпадали з тими що потрібні нам для реалізації бізнес стратегії організації в даний проміжок часу та створити умови реалізації потенціалу працівника.

Трансформаційний підхід до навчання корисний для бізнесу, оскільки допомагає розвивати лідерські якості, підвищувати мотивацію, змінювати культуру організації та інші аспекти, що впливають на ефективність роботи. Якщо описувати одним словом трансформаційне навчання - **вміти**.

Індивідуальне самовдосконалення та взагалі здібність особистості до навчання є надзвичайно важливим для організації, так як із розвитком індивідуальної майстерності відбувається ріст майстерності і всієї команди, а згодом і всієї організації. Саме цей ефект відображений у дисципліні командного навчання. Дисципліна командного навчання є збірником та несе у собі складові решти дисциплін, притаманних організації що самонавчається.

У соціально-економічній теорії джерелом збагачення організації є розвиток людського потенціалу. Коли люди розвиваються, вони більш зацікавлені та готові зробити свій внесок у добробут та благополуччя організації, схильні до найбільш оптимального використання її ресурсів.

Процес особистісної трансформації менеджерів принесе плоди організації якщо кожен з нас свідомо присвячуватиме себе професійному самовдосконаленню; якщо ми матимемо сприятливе середовище для обміну досвідом і навчатимемось спостерігаючи одне за одним (team learning); якщо ми будемо відкриті для формування нових переконань чи відмову від старих неефективних (mental models) і якщо ми матимемо усвідомлення що всі наші дії мають наслідок в різних вимірах (system thinking).

І врешті, організації більш життєздатні та мають більше енергії не тоді коли зосереджуються не виключно на економічних показниках, а тоді коли розуміють що потужність в людях. Люди не повинні сприйматись ресурсами для організації, організації мають бути ресурсами для людей. Коли людина розуміє що організація є місцем, завдяки якому можлива реалізація її потенціалу, вона діятиме на благо своєї організації. А відтак буде схильна будувати собою ефективні процеси що ведуть до економічного благополуччя організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ З НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Опис компанії, аналіз її діяльності в напрямку розвитку менеджменту. Проблема кваліфікації спеціалістів управлінськими компетенціями

Стратегія з навчання та розвитку менеджерів в організації створюється на базі пройденого досвіду компанії [Lemberg Solutions Ltd.](#) Компанія створює складні програмні рішення для замовників в галузі охорони здоров'я, автомобільної індустрії, транспорту та логістики, агро технічній галузі та енергетиці; є технологічним консалтером; створює інтернет речі, цифрові рішення та працює з розробкою рішень на базі штучного інтелекту. Надає своїм клієнтам повний спектр інженерних сервісів, є носієм досвіду індустрій, що дозволяє будувати продукти та приносити цифрові трансформації до наявних систем клієнтів.

З 2007 року компанія надає повний спектр послуг з розробки програмного забезпечення. Штаб-квартира знаходиться у м. Львів, в одному з найбільших технологічних центрів в Східній Європі. Людський капітал компанії представлений інженерами, архітекторами програмного забезпечення, дизайнерами, проєктними менеджерами, бізнес-аналітиками, а також науковцями зі сфери роботи з даними.

Компанія здійснює свою діяльність для 300 клієнтів з Європи та Північної Америки; має 200 технологічних експертів; 15 років на ринку; понад 800 реалізованих рішень [15].

Не зважаючи на події вже більш ніж року війни та на фоні загальної рецесії економіки та галузі зокрема, компанії вдалося втримати

стабільність. Про це свідчать високі показники утримання спеціалістів в компанії (90-92% 4-ий квартал 2022 року та 1-ий квартал 2023 року. Утримати стабільність компанії допомогла її бізнес-модель зі стратегією розосередження технологій та відповідно клієнтів. Так, зокрема, в Drupal департаменті клієнти організації це урядові та некомерційні організації, які є більш стабільними в період коливань економіки.

Організаційна структура компанії зображена на рис. 1. відображає систему команд (бізнес напрямків) організованих за технологічною експертизою та адміністративні департаменти відповідно до основних бізнес-функцій. На чолі департаментів залежно від зрілості та розміру команди виділені рівні менеджменту рівня Head (стратегічний рівень) Team Lead (операційний).

Близько трьох років тому була проведена трансформація організаційної структури компанії та закладено фундамент менеджменту, відтак, кожен з бізнес напрямків отримав свого керівника. Внутрішні процеси та політики організації були розроблені та адаптовані наявні згідно оновленої організаційної структури, виокремлено нові ролі та окреслені супутні їм відповідальності.

Менеджерські позиції Head та Team Lead функціонують в партнерстві з HR спеціалістом. На час старту зміни організаційної структури всі наявні менеджери були вирощеними на базі компанії, стартували з 12 менеджерів, зараз через 3 роки функціонування такої моделі збільшили менеджерський склад до 32 осіб. Впродовж цього періоду для більш ніж 10 менеджерів був проведений поглиблений онбординг в позицію з додатковим навчанням. Наша робота, зокрема, покликана оптимізувати процес он бордингу нових менеджерів та зменшити його витратність і підвищити ефективність. Це можливо досягти

за рахунок готовності інших менеджерів, використання електронних ресурсів для навчання, менторство в менеджерській команді.

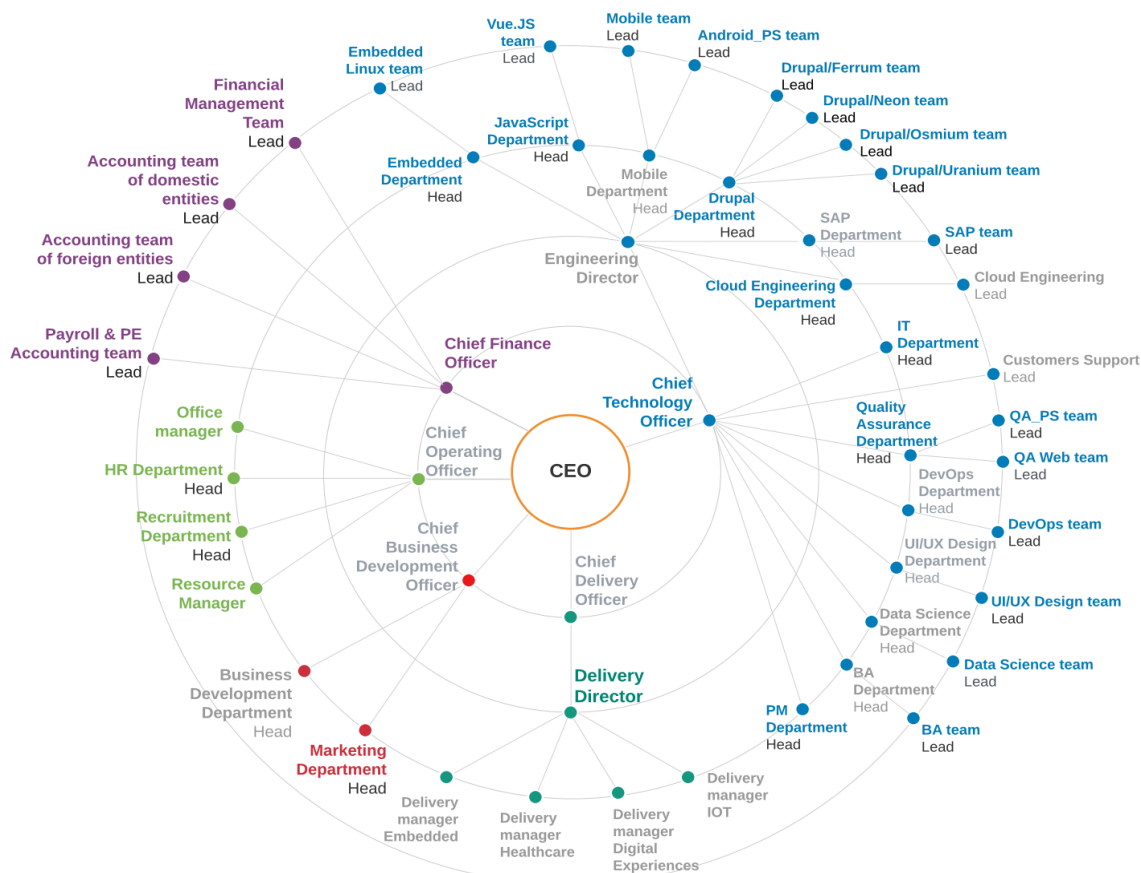


Рис. 1. Організаційна структура компанії

Опісля формування менеджерського сегменту була проведена серія навчань для менеджерів. Навчання були зосереджені навколо навичок та інструментів, що допомогли б бути більш ефективними колишнім технічним спеціалістам в роботі з людьми. Відбулась серія практичних онлайн та офлайн тренінгів на тему ефективних 1 на 1 зустрічей, зворотного зв'язку, складних розмов; серія вебінарів на тему розвитку м'яких навичок для керівників із залученням зовнішнього провайдера; серія навчальних практичних занять та зустрічей із використанням методів фасилітації на тему менторства в організації.

Введені зміни в контексті трансформації організаційної структури з виділенням сегменту менеджменту в організації були відображені і в процесах організації: створення системи 1 на 1 зустрічей по всі компанії; створення системи внутрішніх комунікацій таких як відповідні щомісячні зустрічі, канали зв'язку; полісі та процедури, що пояснюють та надають інструкції щодо ролі менеджера команди.

Згідно даних нашого дослідження з 32 наявних менеджерів, тільки 6 приєдналось на менеджерську позицію ззовні. Можемо свідчити про тенденцію до використання внутрішнього резерву талантів (81%) та найму зовнішніх спеціалістів (18,75%) лише за умови відсутності внутрішнього кандидата. (Додаток В). Для 71% менеджерів компанії був актуальним перехід з інженерної позиції в управлінську. Для доповнення портрету менеджера компанії варто зазначити, що середній стаж роботи в галузі для менеджерів компанії це 9 років, в основному це менеджери з 7-ми річним досвідом роботи, і щонайменше для отримання менеджерської позиції варто працювати 4 роки в організації.

Існуючі процеси в компанії були сформовані внутрішньо, як відповідь на актуальну потребу організації та в міру можливостей для впровадження. На кшталт, он і оф бординг процесу, системи щорічної оцінки продуктивності та розвитку що містить оцінку за технічною матрицею компетенцій та оцінку м'яких навичок менеджерів та спеціалістів; система командних зустрічей для обміну досвідом та інше.

Оцінка м'яких навичок відбувається на базі корпоративної матриці компетенцій, в основі якої лежать корпоративні цінності: Grow, Achieve, Collaborate. Розвинена культура співучасті, тому більшість процесів розробляються з активною залученістю ключових спеціалістів компанії. До прикладу, успішна розробка і запровадження оцінки технічних компетенцій

була повністю розроблена внутрішніми спеціалістами. Властива самобутність культури Sharing Knowledge Meetings: кожному департаменті існує традиція регулярних зустрічей команди для обміну досвідом, проте в кожній команді механіка проведення таких зустрічей довільна та унікальна, та що утворилась в команді історично і є найбільш оптимальною саме для цієї команди.

Тяжіння до навчання притаманне організації, про це свідчить також те, що, не зважаючи на, невеликий розмір компанії вже більше 9 років існує внутрішня школа навчання з англійської та німецької мови; завжди стимулювалось та підтримувалось компанією проходження зовнішніх навчальних програм, курсів та отримання професійних сертифікацій.

Останні 2 роки компанія запровадила можливість використання щорічного навчального бюджету на кожного спеціаліста в розмірі до 600\$ для додаткового навчання що стосується професійної діяльності; розроблені відповідні інструменти та процес.

Останні 3 роки ми організовували та супроводжували перехід наших колег, які за роки підтвердили свій інженерний авторитет і, як нам здавалось тоді, готові до нового життєвого етапу. Отже, у нас був виклик як технічних людей навчити ефективно працювати з іншими людьми, але вже не в ролі колеги, а в ролі лідера. Наша роль передбачала організацію навчання та подальший індивідуальний супровід новоспечених менеджерів, це неймовірно цінний досвід спостереження за тим як змінюється світ інженера, коли він починає працювати з людьми і командами та переживає своє становлення менеджера.

2.2. Актуальний для організації контекст ринку та галузі

Згідно даних з публікації видання Forbes за лютий-березень 2023 (ст.78) у 2022 році галузь ІТ України мала найбільший за роки незалежності обсяг ІТ-експорту (7,3 мільярди \$). Проте, ще один рекорд минулого року - темп зростання галузі, що зазвичай визначався двозначними числами, в 22 році уповільнився до 5,8% [16]. За прогнозами лідерів ринку - в 2023 буде досягненням зберегти такий показник росту.

З досвіду попередніх років досліджувана організація росла орієнтовно співмірно з ростом ринку (+15, +20% щорічно), на період 2023 року можна припускати такий же ж темп згідно ринку. Тобто компанію очікуватиме відносна стабільність без масштабування, проте це час покращитись зсередини.

Незначний, але ріст передбачається, відповідно імовірно подальше розширення менеджерського складу компанії, виділення нових співробітників на управлінські позиції. Орієнтовно 3-5 нових менеджерів до існуючого складу згідно планів організації.

Будь-яка криза це завжди можливість, тому це найкращий час для побудови міцного фундаменту всередині організації. Коли опісля буде розквіт галузі і відновлення попередніх темпів росту в компанії потенційно вже буде міцна команда що драйвить бізнес, а хтось її тільки збиратиме.

2.3. Вибір аналітичних інструментів та методів, обґрунтування вибору та їх використання для вирішення проблеми (PEST/ SWOT)

Вибір інструменту для аналізу організації здійснювався між PESTLE та SWOT аналізом. PESTLE визначили як недостатньо інформативний, так як він більше зосереджений на зовнішнє середовище і,

фактори визначені ним (політичний, економічний, соціокультурний, технологічний, юридичний та екологічний) впродовж останніх років та подій пов'язаних з пандемією коронавірусу, війною в країні та черговою світовою фінансовою кризою, показали свій не значний внесок на благополуччя організації. Навпаки, ці випробування дозволили стати сильнішими та стійкішими до майбутніх потрясінь, багато чому навчитися та зміцнити зсередини.

PESTLE аналіз надає нам бачення з гелікоптера на той контекст в якому знаходиться організація, натомість SWOT аналіз дозволяє більш ретельно розглянути організацію зсередини з позиції наявного потенціалу, обмежень та загроз та допомагає напрацювати найбільш оптимальні рішення враховуючи наявні ресурси та оминаючи обмеження, а також максимально скористатись можливостями.

2.3.1. SWOT аналіз

Таблиця 2.3.1.1.

SWOT аналіз можливостей та обмежень організації в напрямку розвитку менеджерів

<p>Strengths (сильні сторони)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - зацікавлена та усвідомлена у особистому та професійному розвитку аудиторія; - попередньо пройдені навчання дотичні до менеджменту; - корпоративні процеси що забезпечують та сприяють розвитку на робочому місці; - бажання спілкуватись, ділитись своїм досвідом всередині менеджерської групи + взаємна цікавість до знайомства з найкращими практиками колег; - злагоджена та ефективна система внутрішніх комунікацій в організації; - компетентна команда HR спеціалістів що надають
--	--

	<p>супровід менеджером;</p> <ul style="list-style-type: none"> - річний індивідуальний бюджет на навчання (600\$); - весь склад менеджерської групи локалізований в HQ офісі компанії;
<p>Weaknesses (слабкі сторони)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - загальне падіння ринку, та прогноз відсутності значного зростання; - сильна обмеженість у залученості людського ресурсу; вільний чи додатковий час - відсутній; - навчальні запити здебільшого виникають не синхронно, а індивідуально в різний відрізок часу; - інформативного навчання для досягнення відображення навчання в діяльності майже завжди недостатньо; - покривати навчальні запити шляхом зовнішніх навчань чи з допомогою зовнішніх експертів з елементами трансформативного навчання - дороговартісні та часозатратні; - майже неможливо зібрати в одному місці в один час 30+ ключових людей організації; - кожен є носієм індивідуальних особливостей у сприйнятті інформації та способі навчання; - відсутність в організації спеціалізованого L&D напрямку чи виділеної відповідальної особи;
<p>Opportunities (можливості)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - значну частину запитів менеджерів таких як: покращення вертикальних комунікацій, делегування, бізнес обізнаність та рід інших реально забезпечити в ході реалізації вже існуючих процесів компанії (процеси 1 на 1 зустрічей наскрізно по всій компанії; процеси оцінки та персонального плану розвитку, введення додаткових зустрічей для стратегічних комунікацій з топ менеджментом); - в компанії якісне цифрове середовище та вже є досвід побудови навчальних рішень в системах на кшталт Google Classroom; - є можливість організувати спільні зустрічі менеджерів для обіму досвідом (додаткова дороговартісна зустріч, проте вже погоджена з боку керівництва, а сама ідея і запит почути про досвід колег йшла від менеджерів, HR команда готова підтримати та реалізувати);

	<ul style="list-style-type: none"> - більшість з існуючих менеджерів пройшли якісне навчання з менторства, тому залюбки можуть бути ментором один для одного;
Threats (загрози)	<ul style="list-style-type: none"> - загроза спільних очних зібрань - мобілізація та військовий стан; - загроза економічної рецесії в галузі. Не буде роботи, не буде команд, не буде кого менеджити менеджерам; - країна у стані війни, люди в перманентному стресі більше ніж рік. В стресі когнітивні функції пригнічені. Навчання може виявитись просто неефективним через несприйнятливність людини до навчання суто фізіологічно; - Людський потенціал потребує свого ресурсу та відновлення. Тривалий час була напружена робота, наступний рік не менш напружений тільки інший фокус. - Загроза втрати ключових співробітників. Серед ключових співробітників також є ключові.

SO Комбінація переваг та можливостей	<p>Які сильні сторони зміцнювати та розвивати, щоб отримати нові можливості? Ефективно використовувати наявний людський потенціал та його прагнення до розвитку в організації;</p>	<p>Спільна зустріч менеджерів для обміну досвідом. Як існують sharing knowledge meeting всередині технічних команд, за тією ж аналогією сформуванню команду менеджерів та їх командну зустріч. Переведення частини навчальних матеріалів в середовище Google Classroom, з метою оптимізації процесу он бордингу нового менеджера та збільшення доступності для існуючих менеджерів; Практикувати менторський супровід та парне навчання серед менеджерської команди.</p>
WO	Як зменшити вплив	Слабкі сторони - брак часу,

Слабкі сторони та можливості	слабких сторін за рахунок можливостей?	сильні сторони - прагнення самореалізації. Стежити щоб робочі завдання мали можливість для розвитку. Будувати комунікації.
ST Переваги та загрози	Яких загроз можна уникнути завдяки перевагам?	Загрозу спільних очних зібрань можна уникнути використовуючи можливість цифрового середовища для навчання. Загроза у погіршенні когнітивної сприйнятливості через стрес, проте є можливість вводити навчання у процесі внутрішніх комунікацій, навчання всерівно може відбуватись через співпрацю з HR BP.
WT Слабкі стронои та загрози	Як позбутися слабких сторін, щоб бути менш уразливими?	Слабка сторона і загроза - виснажений ментальний і когнітивний ресурс в силу обставин в яких ми перебуваємо. Рекомендовано запровадити well being практики в організації. Провести інформаційну кампанію щодо ментальної гігієни та відновлення ресурсу. Запровадити такі зміни як, наприклад, скорочення зустрічей з 1 год до 50 хв, щоб була можливість переключитись з однієї зустрічі на іншу, також дозволить уникнути затримок на зустрічах.

Першопочатково проект з розробки стратегії з навчання і розвитку з фокусом на розвиток професійних менеджерських компетенцій мав на меті

більш широкий спектр навчальних активностей, зокрема із використанням таких інструментів навчання як тренінги, майстер-класи, лекції, зовнішні навчальні програми. Проте, напередодні презентації проекту відбулась стратегічна зустріч керівників компанії та HR департаменту було прийнято рішення про неактуальність активних чи додаткових компанії на найближчий рік дій в напрямку навчання та розвитку, крім тих що вже визначені існуючими процесами. Впродовж останніх 5 років фокусом компанії був розвиток HR процесів та організаційний розвиток. Спільно погоджено що компанія досягла очікуваного результату у виконанні цих завдань. Свідченням цього є: проходження міжнародних сертифікацій ISO стандартів 3 рік поспіль, цьогоріч підтвердили минулі сертифікації (27001:2013 і 9001:201) та здобули нову на дозвіл роботи з проектами медичної сфери (ISO 13485). Аудиторами було відзначено високий рівень якості HR процесів з рекомендацією надавати консалтинг іншим організаціям; незважаючи на турбулентності в індустрії і світі в останній період, компанії вдалось утримувати показник плинності на рівні 91-92% за 4-йи квартал 22 та перший квартал 23; Рівень задоволеності роботою в компанії та готовність її рекомендувати 4,7 з 5.

З огляду на ситуацію на ринку, а це рекордно низький ріст обсягу ринку в 2022 році 5,8%. Якщо в попередні роки ріст коливався в межах 20% - 30% приросту щорічно, закономірно що рівномірно з розвитком ринку розвивались організації, приріст в 5% свідчить про настання періоду відносної стабільності на ринку. Хоча, враховуючи контекст України у війні це більш про вижити і зберегти.

Основним фокусом компанії зараз є клієнтоорієнтованість, робота з клієнтами та продуктивність у виконанні зобов'язань перед ними.

Будь-яка розвиткова, навчальна діяльність це залученість значних ресурсів як людських так і фінансових. А нам зараз потрібно ці ресурси максимально задіяти в робочому процесі, не розфокусовуючись на навчанні, впровадженні змін чи побудові процесів.

У наведеному вище SWOT аналізі враховано актуальний бізнес пріоритет організації.

Висновок SWOT аналіз: порпри обмеженість можливостей додаткового залучення ключових співробітників компанії в навчальні активності, ми знаходимо можливості для розвитку професійних менеджерських компетенцій в руслі вже існуючих процесів організації, але з їх доповненням, без додаткових фінансових витрат.

2.3.2. Дослідження на визначення навчальної потреби в організації

Для того щоб сформуванати стратегію з навчання і розвитку потрібно перш за все виявити навчальну потребу в організації.

Дослідження навчальної потреби проводилось у два етапи.

Перший етап - інтерв'ю з ключовими менеджерами компанії. Опитування з 6 питань, проводилось або індивідуально або у форматі невеликих фокус груп 2-3 людини, передбачало відкриті розгорнуті відповіді на запропоновані питання. Відповіді учасників фіксувались в таблиці. (Додаток В).

Питання, що опрацьовувались в ході інтерв'ю менеджерів на першому етапі дослідження навчального запиту менеджерів в організації:

1. Які навички, знання, вміння, компетенції вже дозволяють вам бути ефективним менеджером?
2. Нестача яких компетенцій чи вмінь робить місцями вашу роботу більш складною?

3. Чи володієте ви достатнім рівнем знань, навичок компетенцій щоб ефективно виконувати свою роботу?
4. Якими компетенціями повинні володіти менеджери нашої компанії для успішної реалізації поставлених перед нами завдань?
5. Що повинна забезпечувати компанія, які умови реалізувати щоб ти міг бути дуже ефективним керівником свого підрозділу?

Було проведено 11 зустрічей для визначення навчальної потреби в яких взяло участь 17 менеджерів компанії.

Задаючи перше питання ми відштовхувались від позитивного. Згідно відгуків співробітників про роботу з їхніми менеджерами і згідно оцінки компанії та її показників вже можна робити висновок, що менеджмент в компанії є ефективним. Тому першим питанням ми мали намір виявити що вже є запорукою якісного виконання менеджерської ролі.

Серед озвученого значна частина учасників зазначали, що їм допомагають бути ефективними в ролі менеджера існуючі процеси в компанії (1 на 1 зустрічі, процес оцінки, персональні плани розвитку для спеціалістів); багато хто вже ефективно використовує делегування в щоденній практиці; значна частина опирається на власний досвід і попередню “набаченість”; згадували учасники також про значущість прийняття особистої відповідальності за зону своєї відповідальності.

Друге питання сфокусоване на пошук місць де відчувається брак компетенцій чи просто ситуації що є складними. Ми отримали коментарі про недостатній зворотній зв'язок вгору по менеджерській вертикалі; труднощі виникають там, де ситуації не покриті розробленим процесом; все ще складно проводити складні комунікації як от звільнення чи надання коригуючого фідбеку. Також складно там де мало інформації для прийняття рішення.

На третє запитання чи володіють достатніми знаннями навичками для виконання функції, більшість опитуваних відповідали ствердно. З нестач згадувались, знову ж таки, ефективні комунікації особливо складні; бізнес обізнаність; навички коучингу в менеджменті.

Четверте питання буквально про навчальний запит. Тут почули здебільшого про комунікації, презентацію ідей та рішень, бізнес обізнаність, тайм менеджмент та роботу з пріоритетами.

П'яте питання - проєктивне. Механіка роботи питання - питаючи про загальні речі, люди озвучують насправді внутрішні прагнення. Тут учасники відзначали критичне мислення, фідбек, делегування, збільшення автономності.

Шосте - найцікавіше за результатами. В очікуваннях від учасників було почути побажання проведення зовнішніх навчальних програм чи інших вартісних навчальних рішень. Проте менеджери компанії акцентували на важливості якісного зворотнього зв'язку від вищого менеджменту; рекомендували продовжувати роботу над покращенням і розвитком внутрішніх процесів; також менеджери продемонстрували прагнення спілкуватись одне з одним для обміну досвідом та віднайдення найкращих практик в компанії. Звісно, згадки про зовнішні навчання були, проте більший акцент все таки робився на розширення можливостей внутрішнього спілкування.

Учасникам першого етапу дослідження було запропоновано відповісти на питання, їхні відповіді фіксувались у вигляді ключових тез.

В першому етапі аналізу ми аналізували кожне питання окремо та фасилітаційним методом кластеризації відповідей виокремлювали спільне у відповідях учасників. Таким способом були опрацьовані відповіді учасників по всіх питаннях що розглядались.

Фінальні результати дослідження навчального запиту серед менеджерів компанії відображені на Рис. 2.3.2.1.

вже працює	ефективні комунікації	делегування	продовжувати імпрувати процеси	овнершіп	ефективні комунікації. міжособистісний рівень індивідуальний підхід
буває складно	процес інформація фідбек вертикальні комуїнкація	делегування , коучинг	таймменджмент баланс, пріоритети,	процеси, інструменти. покриття кейсів	менеджерська професійність
здобути	ефективні комуїнкації	бізнес обізнаність	строатегічне мислення підкріплене навчанням		
довчити	правильні питання, кризові комуїнкації	ефективна презентація ідей	ефективна самоорганізація	бізнес обізнаність	
у всіх має бути	ефективні комуїнкації, фідбек	автономність, овнершіп	бізнес обізнаність, ризик менджмент, профкомпетентність	вирішення прблем	
від компанії	фідбек	процес	зовн навчання	внутр обмін досвідом	бізнес обізнаність

Рис.2.3.2.1. Результати анкетування менеджерів, етап 1.

Друга частина дослідження на виявлення навчальної потреби в організації будувалась через ознайомлення з 7-мома найпоширенішими стилями лідерства, визначення учасниками найбільш властивих їм стилів та виокремлення бажаних підходів в управлінні для здобуття.

Проводилось за допомогою опитування інструментом Google Form. У Додатку Д можна ознайомитись з самим опитувальником та його результатами у Додатку Е.

Визначивши домінантний стиль в управлінні найпоширеніший в організації можна звірити чи співпадає використання такого стилю як найефективніший відповідно до умов та цілей в яких ми працюємо, чи немає дисонансу; визначити пріоритетні до освоєння управлінські підходи на індивідуальному рівні та на рівні організації.

В цьому етапі дослідження взяли участь третина менеджерів компанії. Більшість менеджерів стверджують що вже володіють достатнім арсеналом знань та компетенцій для того щоб успішно справлятися з викликами та завданнями в поточний період (9 з 13 опитаних учасників). Допомагають бути ефективними (зі слів опитаних учасників) попередній досвід; можливість

спостерігати за поведінкою та розвитком колег; навички делегування; ефективні комунікації на міжособистісному рівні з використанням індивідуального підходу; усвідомлення і прийняття відповідальності за свою результативність в ролі менеджера; стійкість власних життєвих принципів та дії послідовно з ними; навички з тайм менеджменту та робота з пріоритетністю.

Цікаво відзначити що значна частина менеджерів (5 з 13) зазначили що допомагають їм бути ефективними управлінцями своїх команд якісно розроблені та ефективно працюючі процеси в компанії: для зворотнього зв'язку зі спеціалістами компанії наявний процес 1 на 1 зустрічей керівників з їхніми підлеглими, проведе навчання для підвищення ефективності цих зустрічей, розроблені відповідні поліси, додаткові інструкції; для оцінки спеціалістів нещодавно впроваджений комплексний процес оцінки; для супроводу працівника у розвитку розроблена система персональних планів розвитку технічних спеціалістів.

Місцями до розвитку менеджери вбачають ведення складних комунікацій; комунікація з вищим керівництвом; бізнес обізнаність для прийняття ефективних рішень на своєму рівні; підвищення ефективності зворотного зв'язку; коучинг як інструмент розвитку підлеглих; робота з пріоритетами в умовах обмеженого часу - баланс між комерційною роботою та роботою з командою.

Кілька з опитаних менеджерів згадували що потребують глибших знань про психологічні аспекти поведінки людей зокрема більше розуміння значення невербальних проявів в комунікації та їх трактування для себе. Один із запитів так і звучав - базовий курс з психології поведінки людини.

З очікувань менеджерів щодо того що повинна забезпечувати компанія для можливості ефективної реалізації себе як управлінців це надавати зворотній зв'язок менеджерам про їхню роботу; забезпечувати процеси оцінки та розвиток

на тому ж рівні що і решті співробітників компанії (зокрема такі відповіді нашоувхнули на нас на очевидність створення персонального плану розвитку специфічно для менеджерів); організувати можливість ділитись досвідом між менеджерами; час від часу проводити навчання із запрошеними експертами; наймати на менеджерські позиції тих хто готовий прийняти відповідальність такого рівня.

Результат другої частини дослідження де розглядали наскільки нам притаманні різні стилі лідерства, показав що найбільш поширеними в організації є демократичне лідерство та стиль делегування. Найменш представленими є автократичні лідери та лідери що встановлюють темп.

Як бажані стилі лідерства виокремлені коучинг (2) трансформативне лідерство (3), а також відзначені як зони до розвитку автократичний стиль (2) та лідерство встановлення темпу (1).

2.3. Підсумок дослідження, рекомендації на основі отриманих результатів

В процесі дослідження навчального запиту в організації серед її менеджерів було визначено такі зони розвитку менеджерів і менеджменту компанії (Рис. 2.3.2.1).

Від менеджерів звучав запит на більш ефективний зворотній зв'язок для себе, покращення вертикальних комунікацій. У відповідь на це організація вже відреагувала та започаткувала щоквартальні зустрічі з менеджерами.

Також менеджери зазначали що хотіли б що для них застосовувався той же ж процес оцінки і розвитку який вони використовують для своїх працівників. Як відповідь було зніційовано введення такої частини процесу оцінки і розвитку менеджера як розробка персонального плану розвитку (існував попередньо тільки на базі технічних компетенцій). Власне,

запровадження в систему щорічної оцінки плану розвитку для менеджерів і було одним із завдань нашої роботи.

По відповідях опитуваних звучав запит на підвищення бізнес обізнаності. Тут також організація дала відповідь у розширенні доступу до інформації через квартальні зустрічі із менеджерами.

Як бачимо значна частина запитів не потребує спеціалізованого інформативного навчання, а часто незначні зміни чи покращення внутрішніх процесів в організації можуть покривати ці навчальні запити. Що ще раз підтверджує значну роль організації в розвитку професійних менеджерських компетенцій. Дійсно, компанія має створювати умови та надавати можливості для реалізації потенціалу своїх працівників.

Але яким чином компанія може сприяти розвитку своїх менеджерів і менеджменту? Наші учасники на це питання пропонують наступні рішення:

- створення внутрішнього клубу менеджерів для обміну досвідом. Ми готові підтримати таку ініціативу так як, памятаємо, що можливість спілкуватись в групі, спостерігати за проявом різноманітних ментальних моделей інших людей ми розширюємо власні.
- продовжувати розвивати та покращувати існуючі процеси в компанії. Як от розробка політик, процедур.
- ефективний зворотній зв'язок в організації (культура та розвинуті інструменти зворотного зв'язку підкріплені існуючими процесами в організації)
- спеціалізовані зовнішні навчальні програми для синхронного навчання базовим компетенціям чи як відповідь на спільтний запит
- менеджерське ментрство, супровід
- розуміння бізнес діяльності, цілей організації.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У Розділі 1. ми дослідили концептуальні засади системи навчання і розвитку в організації через призму індивідуалістичної теорії особистості, через теорію трансформаційного навчання осіб в дорослому віці, через концепцію 5 дисциплін Пітера Сенге навчання в організації та через соціально-економічний підхід в управлінні. Також розглянули поняття навчання, інформативного та трансформативного навчання, синхронного та асинхронного навчання.

У Розділі 2. Ми провели аналіз організації через дослідження на визначення розвиткового запиту менеджерів провели дослідження організації з допомогою SWOT аналізу; зробили аналіз з допомогою матриці стейкхолдерів для демонстрації вагомості впливу менеджерів на добробут організації; провели дослідження на визначення навчального та розвиткового запиту серед менеджерів компанії методом інтерв'ю та з допомогою опитувальника на визначення стилю лідерства.

В даному розділі на основі отриманих результатів з проведених аналізів, теоретичних та практичних досліджень формуємо набір пропозицій для реалізації в організації з метою формування, розвитку та підвищення професійних менеджерських компетенцій у менеджерів компанії, позицій Team Lead та Head.

Запропоновані ініціативи, зміни та доповнення до існуючих процесів є втіленням 5 дисциплін організації що самонавчається; реалізація містить поєднання інформативного та трансформативного навчання; передбачає синхронний та асинхронний формати навчання а також враховує оптимальне використання наявних можливостей організації з урахуванням

актуальних обмежень спричинених станом галузі та бізнес фокусом компанії.

3.1.Квартальна зустріч менеджерів рівня TL з топ менеджерами компанії

Система внутрішніх комунікацій в організації побудована таким чином що щомісяця відбувається зустріч-планування керівника бізнес підрозділу з CEO та CTO компанії. Керівником підрозділу є менеджер позиції рівня Head (стратегічний рівень), або ж менеджер позиції рівня Team Lead (операційний процесний рівень) у випадку якщо позиція Head конкретному підрозділі не визначена.

Через виділення в організації позиції Head, збільшення кількості менеджерів позицій операційного рівня (+8) та обмеженість часового ресурсу топ менеджменту неможливо забезпечити регулярними зустрічами всіх менеджерів рівня Team Lead. Тому певний час, після введення розподілення відповідальностей між ролями менеджери рівня Team Lead мали брак інформації від перших осіб компанії, що впливало на ефективність прийняття рішень на їхньому рівні. Таке доповнення буде вирішенням проблеми неефективних вертикальних комунікацій та відповіддю на запит менеджерів під час проведеного інтерв'ю (Додаток Г) на визначення запиту з навчання і розвитку. Відповідь на запит про бізнес обізнаність менеджерів та на більш ефективний зворотній зв'язок.

3.2. Щомісячні зустрічі HR відділ + менеджери компанії

Такі зустрічі вже практикувались в організації, проте вони не носили системного характеру та відбувались ситуативно як відповідь на нововведений процес чи зміну/доповнення існуючого; носять інформативний ознайомчий характер.

Пропозиція проекту - зробити такі зустрічі регулярними, сформулювати концепцію що відповідатиме запиту менеджерів, бізнесу та нести вклад в розвиток та покращення процесів в організації.

HR, за моделлю бізнес партнерства Девіда Урліха, це методологічний центр організації. Регулярна взаємодія людей що створюють процеси у відповідь на запит організації та людей що ними користуються забезпечують організації гнучкість, ефективність використання та оптимізацію процесів управління людьми, водночас забезпечуючи їхнє безперервне вдосконалення.

В ході анкетування менеджерів було виявлено що багатьом з них допомагають бути ефективними на позиції менеджера існуючі процеси, політики та розроблені процедури. Спільне обговорення того, як працюють процеси управління людьми в організації їхніми безпосередніми користувачами та методологічним центром буде інструментом для реалізації дисципліни спільного бачення, системного мислення. Можливість обговорити досвід користування процесами з оцінки та розвитку працівників, та поділитись своїми підходами буде інструментом командного навчання та джерелом навчання через сприйняття ментальних моделей інших людей.

Відповідальні за організацію та проведення HR команда.

План зустрічей та обговорення:

Червень 2023 - PDP для спеціаліста, як користуватись, обговорення досвіду учасників, віднайти найкращі практики.

Липень 2023 - фідбек, механізми та інструменти зворотного зв'язку в організації.

Серпень 2023 - PDP для менеджерів. З чого буде складатися, які можливості є та як ними скористатися.

Формат проведення онлайн, присутність не обов'язкова, запис зустрічі щоб зробити інформацію доступною для повторного ознайомлення.

В компанії вже 32 менеджери і це цінний ресурс організації. Використовувати щомісячно + 32 години найціннішого ресурсу - витрата. Варто подумати над оптимізацією через формуванням ініціативної групи Process Continuous Development Team, осередок контрибуторів в розвиток організації. Немає критичної необхідності задіювати всіх, інколи в менеджерів є інші пріоритети.

Для підтримки в системності навчання та забезпеченні базової обізнаності до такої зустрічі можна додати додаткові читання типу коротких статей HBR, обговорення досліджень з подальшим спільним обговоренням-рефлексією прочитаного 10 - 15 хв. Це забезпечуватиме потребу учасників в інформативному навчанні, формуватиме загальну обізнаність, вміння критично мислити, проводити аналіз та на основі цього приймати рішення. Такий спосіб розширюватиме їхні ментальні моделі на основі яких вони зможуть формувати нові переконання. Як бачимо, навіть 15 хв може бути ефективним інструментом навчання і розвитку, поєднуючи в собі інформативне та трансформативне навчання.

3.3. Індивідуальне синхронне навчання менеджера та учасника його команди як додаток до актуальної адженди 1 на 1 зустрічі

Таку ж практику з домашнім читанням і спільною рефлексією на наступній зустрічі можна додати і до структури 1 на 1 зустрічі менеджера та працівника. Згідно політики компанії 1 на 1 керівника і учасника його команди носить розвитковий характер, менеджер команди надає менторський сервіс. Такі парні читання, системні, введені як звичка в структурі зустрічі забезпечать асинхронну потребу в навчанні окремих спеціалістів що виникає в міру виконання виробничої діяльності. Для таких спільних читань можна використовувати як орієнтир наявні технічні матриці компетенції або ж керуватись картами розвитку що вже є розроблені в деяких технічних напрямках.

3.4. Створення Managers Club

Наймасштабніша ініціатива проекту - це створення внутрішнього клубу менеджерів. Артефакти клубу: спільна зустріч (онлайн та оффлайн формат), середовище для інформативного навчання на платформі Google Classroom, спільний канал для спілкування та обміну інформацією в системі Slack.

Така зустріч буде відповіддю на запит самих менеджерів. Також це стане контрольованим і екологічним місцем для самореалізації менеджерів. Можливість поділитись своїми найкращими практиками, успіхами, чи знайти де підтримку де рішення не очевидне.

Така зустріч забезпечуватиме реалізацію дисциплін організації що самонавчається:

- Shared vision - обговорюючи свої погляди ми зможемо знаходити чи формувати спільне.

- Team learning - через обговорення випадків з практики і способу дій в ситуаціях, учасники мають можливість дізнатись та і собі спробувати різноманітні підходи.
- Mental Model - виходячи з попереднього пункту, зустрічі з аналізом ситуацій що трапились в інших, дають учасникам нові знання що можуть стати стимулом до змін у схемах змістів.
- System Thinking - так як, спільні зустрічі відбуватимуться з представниками різних рівнів менеджменту і різних підрозділів організації, це збільшуватиме загальну обізнаність, відчуття організації та розуміння своєї ролі і впливу результатів своєї діяльності на загальний добробут організації.

Дисципліна Personal Mastery тут також працювати, але дещо опосередкованим чином. Амбасадори проекту є рольовими моделями, носіями Personal Mastery, даючи можливість спостерігати та аналізувати іншим учасникам таку поведінку, ми створюємо поштовх до розвитку Personal Mastery.

Таким чином, забезпечуємо потребу в проінформованості, поширюємо найкращі практики. Кожен самонавчається, виходить на рівень усвідомленої компетентності і має бажання ділитися. Я щось зробив, я хочу поділитися. Треба надати платформу де люди в комфортному та цільовому середовищі можуть поділитися своїми успіхами та інструментами що для нього/неї працюють з іншими. Так відбувається командне навчання і навчання одне в одного.

3.5. Навчальна платформа Google Classroom

Перший етап навчання менеджерів після реорганізації організаційної структури супроводжувався навчанням із залученням зовнішніх експертів. Матеріали навчання у текстовому та відеоформаті використовувались як допоміжні у підготовці нових менеджерів як частина їхнього он бордингу, проте це є значними затратами ресурсу HR спеціалістів, та як передбачає індивідуальне навчання тривале в часі. Також на основі попереднього досвіду введення спеціаліста в позицію менеджера було напрацьовано серію ознайомчих сесій з представниками різних департаментів для подальшої ефективної взаємодії між ними.

Пропозиція використання навчальної платформи google Classroom у систематизації наявних навчальних матеріалів для вступу в позицію менеджера в одному, доступному та знайомому середовищі. Це дозволить нам суттєво зменшити витрати часу HR спеціаліста, та інших спеціалістів компанії що беруть участь в онбордингу менеджерів.

В майбутньому на навчальній платформі можна формувати окремі навчальні заняття по компетенціям та гнучко використовувати в міру виникнення потреби.

3.6. Аналіз команди за типом виконавця

Даний інструмент пропонуємо як один з кроків у онбордингу менеджерів та рекомендуємо до повторення щоквартально чи пів річно, в міру потреби і у відповідності до змін в команді. Рекомендований час для проведення практики спільно з менеджером - в перший піврічний період з часу введення в менеджерську позицію.

Метод:

Припускаємо що існує 4 типи моделей поведінки і відповідний набір поведінкових індикаторів в умовах виконання діяльності, що дозволяє нам умовно розподіляти спеціалістів команди на 4 типи виконавців: стабільні, прогресуючі, топ виконавці та повільні виконавці. Менеджеру надається для ознайомлення матеріал з інформацією про характеристики різних типів та ключові аспекти роботи з ними. На зустрічі спільно з HR BP проводимо аналіз кожного спеціаліста в команді для побудови стратегії ефективної взаємодії з ними.

При аналізі аналізуємо кожного спеціаліста за такими аспектами:

- Behavioral Indicators - які поведінкові індикатори, при їх ситуації ми мали можливість спостерігати, про приналежність до якого типу свідчать такі індикатори.

- Do not - згідно отриманої інформації про характеристики виконавців, яким чином взаємодіяти зі спеціалістом неефективно, а можливо і деструктивно.

- Do - а як потрібно? Як взаємодіяти, які завдання давати щоб потенціал спеціаліста реалізовувався з користю для організації і у задоволення для самого працівника

- Strategy - як будемо діяти в майбутньому? Напрацювання стратегії подальшої взаємодії.

- Action Points - що з напрацьованих ідей та рішень ми можемо почати робити вже на наступній 1 на 1 зустрічі?

Дану практику позиціонуємо як трансформаційну, що веде до рефлексії керівника про його попередній підхід до управління людьми в команді, усвідомлення неефективностей та напрацювання нових ментальних моделей. З різними людьми потрібно працювати по-різному,

але при цьому не є обов'язковим кардинально змінювати себе чи свій стиль управління.

Також така практика допоможе формувати у менеджерів дисципліну System Thinking.

Ресурси для проведення: 1-2 спільні зустрічі менеджера та HR BP, попередня підготовка для ознайомлення з теоретичним матеріалом - 20 хв з обох сторін.

3.7. Персональний план розвитку для менеджерів

Актуальна система оцінки та розвитку спеціалістів компанії передбачає формування індивідуального плану розвитку після оцінки функційних компетенцій. На разі, такий етап щорічної оцінки не реалізований для менеджерських позицій.

Дана пропозиція - введення формування персонального плану розвитку для менеджерів буде продовженням існуючого процесу.

Відповідальний за формування та контроль виконання HR BP менеджера.

Таке доповнення до існуючого процесу буде відповіддю на запит менеджерів - процеси, сервіси які вони надають спеціалістам, мають працювати і реалізовуватись і щодо них також. Що ще раз підтверджує прагнення до розвитку (потреба у Personal Mastery).

3.8. Запровадження щомісячної розвиткової зустрічі менеджера та його HR BP

Згідно існуючої системи внутрішніх комунікацій передбачена щомісячна 1 на 1 зустріч менеджера та HR BP, проте взаємодія на цій

зустріч носить більш операційний характер та спрямована на узгодження виконання процесних завдань чи вирішення критичних ситуацій.

Пропозиція обмежити операційну частину зустрічі до пів години і натомість ввести додаткову зустріч навчального характеру, спрямовану на розвиток менеджера. Рекомендуємо використовувати підхід в пункті 3.2 та 3.3 - попереднє опрацювання матеріалу спрямоване на індивідуальну потребу чи запит менеджера та подальше спільне обговорення для стимулювання рефлексії.

Така пропозиція не потребує додаткових затрат ресурсів, як от час чи кошти, проте розширює можливості для розвитку професійних менеджерських компетенцій, так як менеджер отримує спеціально виділений час та простір для навчання та розвитку. Також це відповідатиме на виявлений запит менеджерів про менторство та можливість обговорювати свій досвід.

В деяких командах такий підхід вже використовується як пілот.

3.9. Менторство між менеджерами організації

Як бачимо з результатів проведеного SWOT аналізу в розділі 2.3.1. Потенціалом організації є попередньо проведені навчання з менторства та практика в такому інструменті розвитку. Під час проведення опитування менеджерів також звучав запит на менторство від досвідченого ментора.

Маючи можливість співпрацювати та спостерігати одне за одним, ми можемо формувати тимчасові пари для співпраці та розвитку між менеджерами компанії. Тут будуть присутні ознаки дисциплін: Personal Mastery, Team Learning, Shared Vision, Mental Model.

3.10. Практика асинхронного навчання як інструмент розвитку менеджерів

Працюючи в парі з менеджером, HR BP і особливо під час використання практики аналізу команди описаної в пропозиції розділі 3.6. Стає можливим помітити неефективності в роботі менеджера та скласти розвитковий план.

Перебіг взаємодії:

- Фіксуємо область, компетенцію до розвитку
- Шукаємо інформацію до теми ситуації яку вирішуємо
- Менеджер опрацьовує знайдений чи запропонований матеріал
- На спільній зустрічі проводиться обговорення, рефлексія та висновки до дії.

Ця ініціатива задовільнить індивідуальну потребу менеджера в інформативному навчанні та водночас спільна рефлексія зможе зробити цей досвід трансформативним.

Запропоновані нами рішення є реалізацією стратегії з навчання та розвитку для менеджерів організації впливає на на утримання ключових співробітників; створює ефективних носіїв цінностей компанії та сприяє їхньому поширенню; позитивно впливатиме на оптимізацію та налагодження бізнес процесів, супутніх операцій та відповідних внутрішніх комунікацій.

Стратегія передбачає можливості для менеджерів початківців. Зокрема через втілення запропонованих рішень ми отримуємо можливість оптимізувати процес он бордингу нового менеджера за рахунок систематизації навчальних матеріалів на платформі Google Classroom. Значна частина існуючих менеджерів в організації з потенціалом і

досвідом менторства і це дозволяє приймати в організацію початківців та забезпечувати їм необхідну підтримку для швидкої реалізації потенціалу спеціаліста та його становлення менеджером. Водночас ми надаємо можливість висококваліфікованим працівникам компанії здобувати нові навички та досвід.

Стратегія усвідомленого самовідповідального навчання в контексті нашого бізнесу цінна так як передбачає залучення найбільш кваліфікованих та лояльних співробітників, які після опанування основ ефективних робочих комунікацій через менторство надають ефективний супровід на індивідуальному та командному рівні молодшим спеціалістам.

3.11. Масштабування проекту, застосування іншими організаціями. Цілі сталого розвитку

Фреймворк навчання 70/20/10 дійсно працює. Левова частка зусиль йде від працівника, ці зусилля стають ефективні та приносять результат коли зроблені усвідомлено під виробничу потребу та прив'язані до безпосередньої діяльності. 20 % необхідні бути організованими, ініціатор компанія, частка де ми задаємо русло та задовільняємо спільний навчальний запит зокрема методами синхронного навчання. 10 - наше оточення, де працівник знає що і він і його колега поруч постійно працює над собою і чесно та відповідально виконує свою роботу на благо собі і організації. Таке знання дозволить управлінцям інших організацій переглянути свої методи та бюджети на навчання і можливо змінити на їх більш ефективні. Наш проект показує, що за умов наявності класичних HR процесів з оцінки та розвитку співробітників, схеми внутрішніх

комунікацій можна ефективно забезпечити потребу в навчанні і розвитку співробітників.

Цілі сталого розвитку. У вересні 2015 року в рамках 70-ої Генеральної Асамблеї ООН було затверджено 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань що визначені як порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року [17].

Ціль сталого розвитку №4 - забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх, впливає на такі бізнес-питання як: освіта задля сталого розвитку; наявність професійних працівників (75% топів заявляють про невідповідність навичкам серед співробітників); нарощування потенціалу; непрямий вплив на створення робочих місць; працевлаштування молоді.

Наша діяльність в сфері здобуття та підвищення менеджерських компетенцій ключових співробітників організації є наданням можливості співробітникам постійно розвивати їхні робочі навички. Ціль сталого розвитку 4.4. формулювання урядового порталу “Дія Бізнес” - “4.5 Збільшити поширеність серед населення знань і навичок, необхідних для отримання гідної роботи та підприємницької діяльності”.[18] Фокус на цю підціль орієнтована наша діяльність в сфері професійної докваліфікації працівників рівня менеджменту. Адже, в процесі реалізації стратегії навчання і розвитку з фокусом на менеджерські компетенції ми створюємо можливість для дорослих здобути нові професійні навички та компетенції, збільшуємо поширеність знань і навичок що дозволяють в повній мірі реалізовувати свій людський потенціал на робочому місці.

Масштаб реалізації проекту охоплює тільки організацію, проте виявлені в процесі дослідження теоретичні засади навчання дорослих

можуть бути використані для реформування системи освіти в країні. Це особливо актуально з огляду на майбутнє країни: притік інвестицій в Україну після війни, повернення українців додому із-за кордону, розвиток економіки країни та створення нових робочих місць - створить потребу в навчанні в суспільстві.

Відповідь на зовнішні виклики, відповідність бізнес трендам.

Ідея проекту в оптимальному використанні ресурсів організації, що відповідає існуючому стану економіки і галузі країни.

Опис етапів впровадження, реалізації проекту, часових рамок.

Запропоновані проектом рішення є продовженням розвитку вже існуючих процесів компанії. Згідно внутрішньої політики компанії 20% робочого часу менеджера виділяється на внутрішню діяльність, запропоновані ініціативи реалізовуватимуться в межах цього часу.

Додаткові навчальні ресурси будуть фінансуватись із індивідуального бюджету на навчання передбаченого для кожного працівника компанії що вже враховану у плануванні витрат.

Розміщення навчальних матеріалів на платформі Google Classroom не несе додаткових витрат для організації, так як вже є включеним в оплату за системи корпоративних Google сервісів.

Навпаки ж, даним проектом ви виявили прихований потенціал організації до розвитку та навчання за рахунок оптимізації та більш ефективного використання існуючих процесів.

Майбутнє продовження проекту:

- Спільна діяльність, мета та цілі, план розвитку і досягнень для обох і компанії і персональний є більш важливим інструментом ніж будь-який курс. Слідуючи такому твердженню Друкера , наше

- майбутнє продовження розвитку процесів в управлінні людьми в організації це побудова системи OKR&KPI для пов'язування особистих цілей працівників з організаційними та для сприяння ще більш глибокій залученості.
- Розробка концепції і запровадження додаткової частини до процесу щорічної оцінки розробку персонального плану розвитку для менеджерів та процес роботи з ним. Відповідальний за реалізацію HR BP. Прототип карти розвитку для менеджерів [Карта розвитку менеджерських компетенцій](#).
 - Проаналізувати мерію концепцій управлінських компетенцій (IVEY Leader Character Framework, HRB ABC Leadership Model, лідерські компетенції з курсу Валерія Пекара “Управління Майбутнім” та ін). Здійснити порівняльний аналіз з наявним потенціалом в організації, визначити потенціал до розвитку та на його основі скласти план навчання. Наступний крок аналізу зі збірної моделі компетенцій розбити згідно розподілу базові, функційні менеджерські, лідерські. До кожного типу продумати відповідні інструменти досягнення.
 - Виявити носіїв бажаних компетенцій, звірити з оцінкою корпоративної матриці компетенцій. Визначити тих, в кого бажані компетенції розвинуті на недостатньому рівні, визначити потенціал до розвитку та надати ментора для розвитку з визначених носіїв.
 - Щоб перевірити правильність свого вибору фокусу на розвиток саме менеджерських компетенцій зробити аналіз з допомогою матриці стейкхолдерів. Вагомість впливу менеджерів на добробут організації показали через аналіз матриці стейкхолдерів. За допомогою аналізу виявити точки дотику з ключовими стейкхолдерами.

- Зафіксувати теперішній стан організації як точку А (плинність в компанії і в менеджерській компанії, рівень задоволеності роботи в компанії, рівень задоволеності співпраці зі своїм менеджером працівників, затрати часу на внутрішні активності співвідношення з комерційним часом). Зпрогнозувати точку Б: крім зазначеного вести щоденник ініціатив чи рефлексій що свідчать про покращення ефективності роботи менеджерів; які зміни відобразатимуться на працівниках; які додаткові витрати з'явилися в ході реалізації проекту.
- Провести дослідження організації на виявлення дисфункцій та їх підрахунок.
- Порахувати наступне: 3 роки тому провели навчання- була інвестиція коштів та часу, за 3 роки ми уникнули такої дисфункції як звільнення когось з менеджерської команди. Невитрачені кошти - прибуток. Яке ROI інвестиції та які практичні висновки дає нам в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У буремному, динамічному та світі що невинно і непередбачувано змінюється та розвивається практично неможливо заздалегідь напрацювати навчальну систему в організації що відповідала б повсякчасним викликам та запитам, тому навчальні рішення та системи повинні бути достатньо гнучкими щоб відповідати актуальним, не завжди в повній мірі передбачуваним навчальним запитам в організації. Тому ми говоримо про рішення більше в контексті стратегії - Як?, а не цілі - Що?. В такому контексті функція навчання і розвитку в організації це як кафетерій для її співробітників що дозволяє в зручний спосіб заповнити потребу. Проте, в корпоративному кафетерії є базове меню. Базове меню з навчання і розвитку повинне базуватись на стратегічних пріоритетах організації для різних ролей. Тут однозначно матиме місце і інформативне навчання, на кшталт переліку курсів чи навчальних платформ для технічних спеціалістів, доступних до відтворення в міру виникнення запиту. Навчальна система повинна бути достатньо гнучка щоб реагувати на запиту спеціалістів та бути доступна тоді коли конкретний менеджер чи група переживають той чи інший запит.

Інформативного навчання недостатньо в умовах різноманітності викликів менеджерської діяльності, тим паче коли мова йде про освоєння нової діяльності. Так як самостійне інформативне навчання може бути недостатньо ефективним через не системність чи просто не лягати на ту навчичкову потребу яка є зараз, організації, будуючи рішення з навчання і розвитку, повинні тримати у фокусі можливість навчання стати трансформативним.

Трансформативне навчання дійсно ефективне, так як, передбачає в процесі навчання необхідність проходження етапів Відображення-Зміна-Дія, тобто це навчання, яке в подальшому відображається в поведінці людини.

Умовою трансформативності навчання є дезорієнтуюча дилема чи накопичення змін у схемах змістів особистості, тобто створюючи навчальну систему потрібно стежити, щоб предмет навчання відповідав саме на актуальні дезорієнтуючі дилеми групи спеціалістів чи індивідуальних менеджерів.

Все ще актуальним залишається принцип 70/20/10 в розподілі відповідальності за ефективність навчання. Де 20% демонструють значну залученість організації в розвитку менеджменту і менеджерів, 70% підтверджують вагомість персональної залученості в навчанні і 10% підтверджують що розвиваючись кожен з нас ми собою розвиваємо і інших.

Як відповідь ми створюємо систему навчання і розвитку в організації яка може відповідати і на спільні навчальні запити і дозволить пропрацьовувати індивідуальні розвиткові потреби професійних менеджерських компетенцій окремих менеджерів в міру їх виникнення.

Формувати серед ключових співробітників стійкий мотиваційний фактор що відображається внутрішнім переконанням менеджера: в мене є захоплююче бачення впливу якого ми з компанією можемо досягти разом; для мене є великою честю бути лідером у цій компанії, я буду виконувати складні завдання, які розкриють весь потенціал членів моєї команди.

Що водночас є саме усвідомленою потребою рухатися у напрямку розвитку себе як ефективного лідера. Трансформаційний лідер сфокусований на натхненні та мотивації команди на успіх. Вдається їм це

через трансляцію чіткого бачення та допомоги членам команди сповна реалізувати свій потенціал. Часто такі лідери є пристрасними ентузіастами що надихають інших робити вагомі речі, якщо ці лідери володіють розумінням системності та спільним баченням це веде до злагодженої роботи організації, що неминуче відображається на її фінансовій ефективності.

Якщо співробітник вирішив рухатись в напрямку розвитку своїх лідерських якостей, то він повинен мати можливість негайно отримувати необхідні знання, коли вони йому знадобляться у робочому середовищі. Це стосується в однаковій мірі лідерських, функціональних та базових компетенцій.

Не завжди є можливість створювати чи користуватись системними навчальними рішеннями як от навчальні платформи (власні чи зовнішні), внутрішні розробки корпоративних тренінгів.

Користь проекту в тому що із усвідомленістю людиною себе в організації, як частини системи що весь час динамічно працює і розвивається передбачається збільшення дохідності компанії за рахунок оптимізації ресурсів, більш вдумливого та раціонального використання потенціалу та ресурсів компанії ключовими її співробітниками, які у свою чергу поширюють цю культуру у своїх командах. Нещодавне спостереження: не за довго до цього ввели процес оцінки матриць компетенцій і на його основі розробка індивідуального плану навчання. На цей процес виділялось годину. Після 2 місяців після впровадження процесу двоє з ключових менеджерів попросили організаторів скоротити час з години на 30 хв бо цього достатньо. Ми вважаємо що така поведінка і є прикладом залученості співробітників в життя організації, розуміння системності та дбайливе ставлення до ресурсів організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. LinkedIn Workplace Learning Report 2021 [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf.
2. Drucker P. management: tasks, responsibilities, practices / Peter Drucker. – New York: Fitzhenry&Whiteside Limited, 1973. – 419, 303, с. – (1974).
3. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. –165,166 с. – (3). – (Мастера психологии).
4. What “form” transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In J. Mezirow (Ed.), Learning as transformation (pp. 35–70). SanFrancisco, CA: Jossey-Bass.
5. Heorhiadi A. What do Organizations Need to Learn to Become a Learning Organization? [Електронний ресурс] / Alla Heorhiadi – Режим доступу до ресурсу: [What do Organizations Need to Learn to Become a Learning Organization?](#).
6. Mezirow J. Education for Perspective Transformation Women's Re-entry Programs in Community Colleges / Jack Mezirow. – New York: Center for Adult Education, Teachers College, Columbia University, 1978. – 59 с.
7. Mezirow J. Transformative Dimensions of Adult Learning / Jack Mezirow. – New York: Jossey-Bass, 1991. – 272 с. – (3, 168-169).
8. Brookfield S. The concept of critical reflection: Promises and contradictions [Електронний ресурс] / Stephen Brookfield // European

- Journal of Social Work. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/232937598_The_concept_of_critical_reflection_Promises_and_contradictions.
9. Crossan M. Leader Character Framework [Електронний ресурс] / М. Crossan, G. Seijts, J. Gander. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ivey.uwo.ca/leadership/research-resources/leader-character-framework/>.
 10. Senge P. The Fifth discipline The Art&Practice of The Learning Organisation – New York: Dpoubleday/Currency, 1990. – 658 с. – (1).
 11. Senge P. The Fifth Discipline The Art&Practise of the Learning Organisation / Peter Senge. – New York: Doubleday, 2006. – 445 с. – (2).
 12. 2023 Conference. Putting Theory into Practice [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.seaminstitute.org/2023-conference.html>.
 13. SEAM Institute [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.seaminstitute.org/>.
 14. Neorhiadi A. Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret [Електронний ресурс] / А. Neorhiadi, J. Kornbere – Режим доступу до ресурсу: http://www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/why_seam_is_a_secret.pdf.
 15. Lemberg Solutions Ltd [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://lebergsolutions.com/about>.
 16. Forbs. // лютий березень. – 2023. – №2. – С. 78.
 17. Організація Об'єднаних Націй Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>.
 18. ДІЯ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

ДОДАТКИ

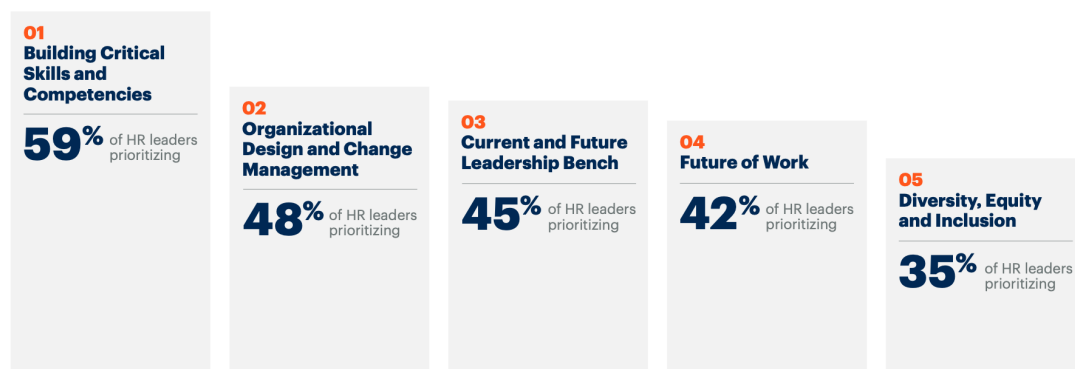
Додаток А

Результати дослідження консалтингової агенції [Gartner](#). Top 5 priorities for HR Leaders in 2022.

Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022

Top 5 priorities for HR leaders in 2022

We surveyed more than 500 HR leaders across all major industries to assess their priorities and expected challenges in 2022. Building critical skills and competencies tops the list, but many HR leaders will also prioritize change management, leadership, and diversity, equity and inclusion (DEI) initiatives.



n = 572 HR leaders
Source: 2022 Gartner HR Priorities Survey; for more on demographics, see Page 23.

[Gartner for HR](#)

[Follow Us on LinkedIn](#)

[Become a Client](#)

2

Додаток Б

Аналіз базових положення 5 дисциплін організації що самонавчається Пітера Сенге, існуючих проявів дисциплін в організації, управлінські висновки та рекомендації до втілення.

Дисципліна Базові положення	Чим відображена в організації, як простежується	Що варто підсилити та яким проявом
<p>1. Індивідуальне самовдосконалення (Personal Mastery)</p> <p>1.1. Людина повинна починати працювати над собою самостійно, починаючи з особистості</p> <p>1.2. Коли людина самовдосконалюється і перетворює це в звичку, вона починає розуміти що для неї важливо що ні</p> <p>1.3. Вчиться більш ясно розуміти що з ними відбувається, йогічна усвідомленість</p> <p>1.4. Організація має підтримувати та стимулювати прагнення своїх співробітників до навчання. Якщо в компанії є люди, що самовдосконалюються, самонавчаються, займаються своїм розвитком з власної відповідальності, то в компанії більше шансів стати тою що самонавчається.</p> <p>1.5. Сприймають навколишній світ як помічника, а не як ворога; добре адаптуються до змін середовища; контактують з іншими людьми; сильні особистості; ініціативні і</p>	<p>1.1. На етапі дослідження навчальної потреби менеджери згадували про потребу в базових пізнання з психології; в спільних чатах діляться матеріалами з саморозвитку. Тому інтенція до розвитку себе без скерування ззовні в організації простежується, також про це свідчать зареєстровані у внутрішній системі запити на оплату навчань та курсів.</p> <p>1.2. З досвіду спостережень за зростанням менеджерів чітко прослідковується: чим більше люди пізнали інструментів, які підвищили їхню результативність, тим більш вони відкриті до засвоєння нових. При цьому, обираючи самостійно, люди більш ошадливо ставляться до свого часу та більш якісно обирають джерела навчання.</p> <p>1.3. Розвиток, навчання це глибокий аналітичний процес, що відбувається значною мірою шляхом рефлексії. В компанії</p>	<p>1.1. Справедливість співвідношення зусиль в навчальному процесі 70/20/10</p> <p>1.2. Для нас це також ознака того що розвиток це не одноразова подія, опісля засвоєння нових навичок необхідно створити можливість для подальшого безперервного розвитку. Для того щоб розвиток індивідуальних членів організації не був неконтрольованим та асинхронним, організації повинні створювати, задавати русло в якому відбувається розвитку.</p> <p>1.3. В системі 1 на 1 зустрічей HR BP та менеджер зробити диференціацію: зустрічі планові процесі для вирішення питань та роботи з командою менеджера та зустрічі-супровід для менеджера індивідуально. HR BP роль має містити ознаки та використовувати інструменти менторингу та коучингу у співпраці з менеджером. Або ж менеджери можуть звертатись за зовнішнім додатковим супроводом за власним бажанням, використовуючи можливості індивідуального бюджету на</p>

<p>готові до роботи люди - тоді виникає глибокий зв'язок між підприємством і людиною</p> <p>1.6. Навчена людина, яка піде, краще ніж не навчена, яка залишиться.</p> <p>1.7. Людина, що займається самовдосконаленням (самонавчанням) є відповідальною, приймає відповідальність за свій розвиток самостійно.</p> <p>1.8. Страх змін, але бажання зробити створює творчу напругу, яка дає енергію.</p> <p>1.9. З виконанням дисципліни індивідуального самовдосконалення, люди розвивають власні можливості для виконання поставлених перед ними завдань, тому і завдання компанії виконуються краще і компанія підтримує індивідуальні зусилля.</p>	<p>якісно організований процес 1 на 1 зустрічей менеджерів, де вони використовують сервіс HR BP, що є середовищем для стимулювання рефлексивності менеджера.</p> <p>1.4. Навчання заразливе. Маючи хоча б одну людину що прагне розвитку та займається цим у нас вже є носій рольової моделі, що стає поштовхом для зміни негативних ментальних моделей інших. Компанія стимулює навчання та розвиток, цінність Grow; внутрішні курси; культура sharing knowledge meetings в кожній команді; індивідуальний бюджет на навчання; процес оцінки та план розвитку співробітників.</p> <p>1.5. Дослідження портрету менеджера організації показало, що в основному це люди, що тривалий час працюють в організації. Факт що ми змогли не просто успішно а і з значними здобутками здолати періоди пандемії та працюємо і продовжуємо розвивати себе і своїх людей свідчить що зібрані люди готові до дії, ініціативні. Процес впровадження оцінки за матрицями компетенцій був зустрітий працівниками високо позитивно, для нас це свідчення наявності зв'язку</p>	<p>навчання.</p> <p>1.4. Маючи людський потенціал в цьому аспекті, компанії варто робити більш видимими та доступними для спостереження іншим працівникам носіїв поведінки з активним саморозвитком. Сприяти таким співробітникам та створювати можливості для розвитку розширюючи відповідальності. Таким чином відбувається “зараження самовдосконаленням” і з часом стає притаманною для організації поведінкою.</p> <p>1.5. З доступних нам спостережень можна побачити індикатори в діях та вчинках менеджерів, в тому як вони приймають рішення того, що в багатьох осередках компанії існує цей глибокий зв'язок між організацією та людиною. На даному етапі тут варто робити більший поступ назустріч своїм менеджерам з боку керівників компанії.</p> <p>1.6. Наш попередній досвід показує що навіть матеріально незначні, проте ефективно обрані навчальні рішення відображаються на високому рівні лояльності співробітників та суттєвому збільшенню їхньої залученості аж до прийняття абсолютної відповідальності за свою роль на своїй позиції. Теперішня ситуація підштовхує нас до мінімізації навчальних активностей, проте варто в певний період часу проводити спільні навчання.</p> <p>1.7. Для того щоб менеджер на своїй позиції міг зайняти усвідомлену та відповідальну</p>
--	--	---

	<p>між організацією та її менеджерами, так як вони змогли коректно представити зміну в організації своїм підлеглим донісши цінність процесу.</p> <p>1.6. Проект з навчання менеджерів в організації тривав близько 3 років. За цей період ми втратили 2 членів управлінської команди. Варто зауважити що ці втрати відбулись на початку шляху трансформації організаційної структури. Ці факти підтверджують ефективність інвестицій в людський потенціал з боку організації. На той час ми провели серію навчань вартістю до 50 тис грн із залученням зовнішнього тренера + вартість ресурсу людей що брали участь у навчанні. За нашими підрахунками вартість заміни одного менеджера, як організаційна дисфункція становить близько 26 тис \$ прямих та непрямих витрат. Через 3 роки існування проекту з навчання менеджерів за результатами оцінки та спостережень в робочу середовищі найменш успішні ті менеджери, що нехтували навчанням чи блокують від себе стороннє втручання.</p> <p>1.7. Приклади залученої поведінки менеджерів у прагненні оволодіння додатковими інструментами в</p>	<p>позицію щодо свого розвитку та реалізації свого потенціалу ключовою є поінформованість. В процесі онбордингу нових менеджерів не тільки надавати їм інструменти що необхідні для ефективної реалізації процесів, а і ознайомити з поняттям менеджменту та суттю нової ролі; ознайомити з предметом діяльності.</p> <p>1.8. Майбутній період прогнозується як відносно стабільний, плато. Є ризик зниження рівня внутрішньої енергії. Проте, можливо, зовсім скоро з'являться нові вектори для діяльності та скерування творчої напруги. Зокрема простежуються нятяки на потребу у введенні системи KPI&OKR цілісно по організації.</p> <p>1.9. Навчання, можливості для розвитку це не просто бенефіт, який надає організація, це відповідальність організації перед своїм людським капіталом. Якщо компенсацією ми забезпечуємо базові потреби людей, то так само ми повинні дбати про забезпечення реалізації потреби людей в розвиток. Не тільки забезпечити розвиток, а й надавати можливості застосовувати нові знання та навички у вирішенні завдань організації.</p>
--	--	--

	<p>управлінні людьми свідчить про усвідомлення та прийняття відповідальності за свій розвиток.</p> <p>1.8. Знову ж таки досвід часів ковіду і війни дав розуміння що зміни це перманентно, водночас саме в цей час турбулентностей компанії вдалось зробити значне зрушення в розвитку організації і її бізнесу, саме за рахунок енергії, що виникає всередині, як реакція у відповідь на зовнішні події.</p> <p>1.9. Для особистості навчання і процес зростання через навчання це вітальна потреба; розвиток менеджерів в організації до актуального рівня розвитку став можливим завдяки тому що у організації була потреба в реалізації завдань що водночас були можливістю для реалізації людського потенціалу.</p>	
<p>2. Ментальні моделі (Mental Model)</p> <p>2.1. Психологічні установки для керування діями та рішеннями</p> <p>2.2. Різні типи установок у різних типів людей</p> <p>2.3. Цінності, які допомагають: відкритість, дії по суті, прийняття рішень на виконавчому рівні</p> <p>2.4. Приховані установки, які заважають впровадженню змін, що відбуваються в</p>	<p>2.1. З огляду на хорошу оцінку компанії її працівниками, та із відгуків менеджерів про роботу з їхніми командами, робимо висновок що існуючі психологічні установки доволі конструктивні та допомагають взаємодіяти одне з одним.</p> <p>2.3. В компанії добре працює механізм корпоративних цінностей,</p>	<p>2.1. Проводити аналіз непродуктивної поведінки на предмет категорії причини низької продуктивності: мисленнєві чинавчичкові. Навичкові - шукаємо інструменти для заповнення прогалів в знаннях чи навичках; мисленнєві - працюємо з переконаннями.</p> <p>2.2. -2.3. За допомогою практики аналізу команди за типом виконавців можливо виявити власні притаманні</p>

<p>компанії, люди не розуміють для чого їм це потрібно.</p>	<p>що є виявом ментальних моделей прагнення до розвитку, досягнення результату та про ефективність співпраці. Водночас саме виділення сегменту менеджерів в організації є виявом цілеспрямованої дії з боку організації для реалізації можливості прийняття рішень на виконавчому рівні.</p>	<p>ментальні моделі та простежити характерні ментальні моделі підлеглих. В такому процесі відбувається рефлексія та усвідомлення, а відповідно з'являється можливість для руйнування неефективних ментальних моделей та формування нових, ефективних</p> <p>2.4. Розуміючи поняття ментальна модель та механізм прояву ментальних моделей у поведінці у нас з'являється можливість для впливу та корекції. Виявляючи негативні переконання одне в одного у процесі впровадження змін в організації та опрацьовуючи це ми отримуємо можливість донести розуміння для чого потрібні зміни та яка роль конкретної людини в цьому процесі.</p>
<p>3. Спільне бачення (Shared Vision)</p> <p>3.1. Дозволяє впливати на ментальні установки, отримувати синергетичний ефект</p> <p>3.2. Спільна мрія всередині кожного, місія</p> <p>3.3. Керівники спонукають людей випрацьовувати свої власні ідеали та мрії.</p>	<p>3.1. Завдяки вдало реалізованому проекту з корпоративними цінностями вдалось сформувати середовище з прагненням до професіоналізму, якості, звершень та розуміння цінності співпраці.</p> <p>3.2. Спільна мрія - професійне становлення експертів. Місія бути якісними носіями своєї ролі та бачити відображення результатів своєї менеджерської діяльності у змінах та досягненнях своїх підлеглих</p> <p>3.3. Процес щорічної оцінки продуктивності передбачає побудову</p>	<p>3.1. Так як як проект з корпоративними цінностями успішний, варто його ще більше підсилити. На спільних зустрічах компанії, кварталних та річних, показувати конкретних людей та приклади їх поведінки що є амбасадорами, носіями корпоративної культури та цінностей організації. Додати візуалізацію цінностей у фізичний простір офісу та напрацювати можливі варіанти артефактів цінностей для ще більшого поширення культури росту, досягнення та співпраці в організації.</p> <p>3.2. Цінності пропрацьовані, варто виділити та сформувати місію та візію роботи</p>

	<p>персонального плану розвитку функційних компетенцій а також окремо є етап цілепокладання. Цілі формуються з викликом, з цінністю для працівника та з перенесенням цінності для інших ключових стейкхолдерів. Керівники функційних команд володіють інструментами для впрацьовування підлеглими своїх ідеалів та мрій.</p>	<p>менеджера як People Partner своєї команди. Системне та наскрізне транслявання.</p> <p>3.3. Робота з менеджерами, формування цілей для них , які стають їх професійними мріями, прагненнями, на тому ж рівні як зараз менеджери працюють зі своїми підлеглими, необхідно забезпечити і для самих менеджерів. Це можливо реалізувати через більшу залученість у особистісному розвитку менеджера їхнього керівника та поглиблення співпраці з HR BP.</p>
<p>4. Колективне навчання (Team Learning)</p> <p>4.1. Не злагоджені команди витрачають час та енергію на дискусії</p> <p>4.2. Ті, які об'єднані спільною ідеєю, баченням, власними мріями кожного</p> <p>4.3. Інтелект учасника спільноти повинен бути меншим, ніж інтелект спільноти в цілому</p> <p>4.4. Якщо знаходиться найрозумніший в колективі, найбільш амбітний, то він вибивається з колективу, намагається впливати на прийняття рішень.</p>	<p>4.1. Конфлікти суперечливих ментальних моделей призводять до дисфункцій в команді. Наразі в організації не реалізований інструмент для діагностики та механізму втручання для налагодження роботи в командах.</p> <p>4.2. Одне із завдань HR в організації це створити культуру. На рівні менеджерів компанії простежується наявність спільного бачення і відчуття цілей і потреб бізнесу, бачення як на своєму місці можна найкраще долучитись до реалізації стратегії бізнесу.</p> <p>4.3. - 4.4. Левова частка існуючих менеджерів сформувались в організації природно та задовго до отримання формальної позиції лідерства вже були неформальними лідерами в колективі за рахунок</p>	<p>4.1. Йдемо логічним шляхом: якщо одна людина займається своїм розвитком, це заражає інших; якщо одна людина буде достатньо гнучка у своїх ментальних моделях щоб на особистісному рівні досягати злагодженості, то з часом злагодженість може стати перманентним станом - закріпленою ментальною моделлю.</p> <p>4.2. Окрім плану розвитку для менеджерів, варто запровадити сесію кар'єрного консультування для відстеження мрій і бачення розвитку в організації.</p> <p>4.3. - 4.4. Прикладом роботи з відслідковування потенційних лідерів є проведення менторської програми для менеджерів та ключових спеціалістів компанії. Перший досвід проведення такої програми дав результат, близько 9 учасників в майбутній рік опісля навчання стали керівниками виділених</p>

	<p>високого рівня відповідальності та технічної експертності. У відповідності до теорії, що розглядається - коли індивідуальний розум домінуючого учасника групи ставав більшим за сукупний розум учасників колективу, ці люди починали демонструвати вищий рівень проактивності та залученості у прийнятті та реалізації рішень. Ці люди і стали менеджерами організації.</p>	<p>підрозділів. Завдання для організації - формування та підготовка future leadership bench. Коли спостерігаємо людей, що вибиваються з колективу та намагаються впливати на прийняття рішень у групі - підхоплювати та створювати можливість для розвитку та реалізації потенціалу. Кількість менеджерських позицій в організації обмежена, тому зараз компанія працює над створенням нової позиції в організаційній структурі. Позиція не менеджерського характеру, проте передбачає технічну експертність та лідерство. Виділяємо роль Tech Lead.</p>
<p>5. Системне мислення (System Thinking) 5.1. Допомогає побачити часткове в загальному та ціле та вивести загальне з часткового 5.2. Необхідно бачити взаємозв'язки між подіями замість звичного причинно-наслідкового зв'язку 5.3. Картина зверху 5.4. Увага на процесі змін і на статичних станах 5.5. Дії наперед</p>	<p>5.1. Ефективно задизайнені та тривалий час ефективно працюючі процеси для внутрішніх комунікацій створюють можливість для рефлексій, різносторонніх інтерпретацій, а відповідно і тренується спосіб нелінійного мислення. 5.2. Завдання, місія менеджера на його позиції - вміло та ефективно поєднати особисті цілі прагнення працівника з цілями організації. Це можливо виключно через глибоке розуміння обидвох стейкхолдерів та вміння знайти зв'язок між інтересами. Робота менеджера потребує наявності такої професійної менеджерської компетенції</p>	<p>5.1. Ввести практики аналізу, використання фреймворків для тренування мислення менеджерів та глибшого розуміння взаємозв'язку, причинно-наслідкових зв'язків. Практики ментальних ігор. 5.2. Через практику аналізу команд за типом виконавця повторювану з періодичністю раз в квартал відслідковувати ключові точки перетину та створювати стратегію з максимальним використанням виявлених тенденцій на благо розвитку працівника і організації. Проводити ретроспективи прийнятих рішень та наслідків. 5.3. Для того щоб приймати ефективні рішення на своєму рівні відповідальності, зважаючи на принцип системності, менеджеру</p>

	<p>як conflict management.</p> <p>5.3. Система внутрішніх комунікацій що передбачає щомісячну зустріч менеджерів рівня Head та кварталну для рівня Team Lead з керівниками компанії дає можливість для звірки, глобальнішого погляду.</p> <p>5.5. Системність дій - це дії з врахуванням довготривалої перспективи. Ми повинні спонукати менеджерів до мислення де, приймаючи рішення зараз думаємо як наслідки відобразяться на організації в майбутньому. Сьогодні навчатися тому що нам знадобиться завтра.</p>	<p>необхідна обізнаність не тільки в межах всієї організації, а і обізнаність у більш ширшому контексті. Одне із запланованих до реалізації рішень це регулярні зустрічі HR спеціалістів із менеджерами компанії для обміну інформації про зміни в процесах та як їх використовувати максимально ефективно. До цих зустрічей можна додати блок новин, де комунікуватимуться загальні тенденції ринку на якому ми працюємо.</p> <p>5.5. Формування future leadership bench за рахунок залучення співробітників з високим потенціалом до спільної реалізації завдань та за рахунок участі в менторській співпраці.</p> <p>Доступно реалізувати через делегування менеджером частини завдань учасникам своїх команд. Наприклад, залучення ключового спеціаліста до проведення інтерв'ю, чи до оцінки за технічною матрицею компетенцій іншого колеги з команди; залучення до розробки навчальних матеріалів чи підготовки презентацій для клієнтів компаній.</p> <p>Зовнішні навчання синхронного характеру на тему мислення, чи індивідуальні пропрацювання із зовнішніми експертами.</p>
--	--	--

Додаток В

Аналіз компанії. Тривалість роботи в організації: менеджери, всі спеціалісти компанії; досвід роботи в індустрії; досвід на менеджерській позиції.

	job_title	location	загальний стаж	years на компанії	
менеджери, що вирости з компанії	CFO	Lviv	15	12	12
	Office Manager	Lviv	8	8	2
	Resource Manager	Lviv	9	9	4
	Mobile Engineer	Lviv	10	7	2
	Team Lead	Lviv	12	10	3
	Head of IoT Business Development	Lviv	9	7	4
	CTO	Lviv	17	13	13
	CEO	Lviv	17	16	15
	Team Lead Of DevOps	Lviv	12	7	3
	Team lead	Lviv	12	12	1,5
	Drupal Team lead	Lviv	10	10	1,5
	Team lead	Lviv	11	11	1,5
	Head of Drupal	Lviv	14	14	12
	Drupal Team lead	Lviv	12	12	5
	HR Business Partner	Lviv	8	8	8
	QA Team Lead	Lviv	8	8	1
	Head of QA Department	Lviv	11	11	3
	QA Team Lead	Lviv	9	9	1
Head of	Lviv	7	7	4	

	Recruitment				
	UX Designer	Lviv	9	9	3
	Head of Cloud Engineering	Lviv	11	11	3
	Head of JavaScript	Lviv	11	9	3
	Head of Digital Business Development	Lviv	6	5	2
	Team Lead	Lviv	9	5	0,5
	Embedded engineer	Lviv	6	4	0,5
менеджери найняті ззовні на менеджерські позиції	Head of Marketing	Lviv	5	3	2
	Head of PMO	Lviv	10	2	2
	Head of Embedded Development	Lviv	6	2	2
	Data Science Team Lead	Lviv	4	1	1
	Head of HR Department	Lviv	8	2	1,5
	Account Manager	Lviv	3	2	2
future leadership bench ключові, вирощені всередині але ще не менеджери	Head Of IT	Lviv	7	4	
	Mobile Engineer	Lviv	9	9	
	Cloud Engineer	Lviv	5	3	
	Project Manager	Lviv	11	11	
	Project Manager	Lviv	16	16	
	QA Engineer	Lviv	7	7	
	Account Manager	Lviv	13	9	
	Drupal Front-end Engineer	Lviv	8	6	
	Front-end engineer	Lviv	8	3	

Front End Engineer	Lviv	4	2
PHP Developer	Vinnytsia	4	2
Front End Developer	Lviv	3	2
HR Business Partner	Lviv	5	2
Drupal Engineer	Rivne	2	1
HR assistant	Lviv	1	1
Mobile Engineer	Lviv	8	6

всього в компанії 32 менеджери
26 всередині компанії, 6 найнято ззовні
з 26 20 перейшли в менеджмент з технічних інженерних позицій
81% менеджерів всередині
18,75 ззовні
23 менеджери з 32 перейшли з технічних позицій
71% існуючих в організації менеджерів перейшли з технічних позицій в менеджерські

медіана тривалості роботи серед менеджерів вирощених всередині компанії - 9 років
щоб стати менеджером потрібно пропрацювати в організації приблизно 4 роки
діапазон , крайні значення 4 - 16
мода - 7
середній стаж роботи для всіх існуючих менеджерів компанії - 9
мода - 7 років в компанії,
найчастіше трапляються значення 5 ,7, 8, 9, 10,11,12,
середня тривалість стажу роботи в спеціальності - 8 років
медіана - 9 років
мода - 8 років

Додаток Г

Фіксація відповідей менеджерів компанії на інтерв'ю на визначення навчальної потреби.

	what works for you. Would you please name a few things that already work for you. що допомагає бути успішним менеджером	what does not work well? (alternative - what problems make your job more difficult?)	Do you have the right competencies (or skills, or information, communication) to do your work well?	If there were some things you wish you could learn, what would that be?		What does our organization need to provide (do) to make you a very successful manager?
	Що вже працює для тебе? Завдяки чому ти вже ефективний менеджер? Що допомагає бути ефективним? Завдяки чому вам вже зручно працювати з менеджерами компанії?	Що не дуже добре працює для тебе? Які недостаті в компетенціях знаннях роблять твою менеджерську роботу місяцями складною?	Чи маєш ти достатньо знань, вмінь, навичок, компетенцій щоб добре виконувати свою роботу?	Якщо була б можливість набути якихось навичок компетенцій, то які б ти хотів для себе?	Які компетенції має компанія культивувати наших менеджерів?	Що повинна забезпечувати наша організація для того щоб ти міг бути успішним менеджером?
1. JS Dep	делегування вміня доовлятися. 1 на 1 коли почав до них готуватися і відпрацював	складні розмови. морально складно справлятися замало інфи для прийняття рішень, треба йти питати. мало фідбеку (асі по різних проектах знаєш повернемо).	побудував довіру, готовність когось почути і відповісти.	невербальні знаки. слухати не що говорить а як, будувати комунікацію з вищою ланкою, ефективно презентувати ідеї чи рішення. презентувати ідеї рішення для	критичне мислення вміня делегувати (задач стає все більше) вміня надавати фідбек ефективні комунікації а цілому вміня проводити оцінку	процес де фідбек забезпечений визання цінності менеджерської роботи робочий процес оцінки і фідбеку і розвитку як для
	приділяти увагу комунікації, дійсно використовувати комунікації з увагою на особистості, індивідуальний особистісний підхід в комунікаціях ефективні запитання. виконувати обіцянки, бути послідовним не обіцяти нездійсненне, власні принципи у згодження очікувань і якісна комунікація з людьми в команді. більше інформації від хеда цілісність.	знаходити час. певні процесні моменти не автоматизовані. процеси де витрачаєш час а цінності мало. неефективні вертикальні комунікації в менеджменті. в пріоритеті коменційна робота, офіційно як на проєкт не виділений час і простір на менеджмент.	проводити розмови, комунікативні навички дуже для здорових відносин. трансперенсі	зберігати холодний розум при розмовах і у прийнятті рішень виваженість спокій у прийнятті рішень.	професійність, зберігати тех авторитет	зраховувати час принципи прозорості
2. Drupal	готовність брати відповідальність за рішення і дії, проактивність, не замовчую. неконфліктність. смиренність нема бажання відстоювати свою думку. прагнення щоб мене можна можна було замінити. нема амбіції щоб всьо заклочалос на мені, тенденція до розвитку автономності підлеглих. усвідомлено делегую, як краще делегувати. переше що думаю думаю як делегувати. вчу людей, даю підказки, напрямки, не залишаю без відповіді. хочу розвинути коучинг. вміня знайти підхід до людей. емпатія, аналіз людей що їм треба і виведення спільного знаменника.	коучинг - виведення людей на власні рішення на разі складно. зворотній зв'язок з іншими менеджерами. усвідомлення переходу інженер-менеджер. не вистачає ментора як зразка ролі моделі. брак політичної волі на певні важкі рішення до втілення. не розумію чи я маю це втілити сам чи хтось має мені сказати.	додана вартість лідерства. лідерство. розуміння бізнесу як працює взагалі. будувати зв'язки з людьми в міру. ставити рамки і саміому дотримуватись, тримати високу якість роботи не втрачаючи тону. бізнес англійська практикувати усвідомлено теоретичні практики.	коучинг. відпрацювати делегування. кризові комунікації. інжиніринг менеджмент		бачити від компанії що менеджмент це цінність на ку ставлять ставку і розвивають курси. лекції від старших керівників. ми працюємо з командою, компанія має працювати з нами так само. чіткі цілі поставлені від компанії + регулярно звірка. з нами таким самим процесом як і з нашими людьми. специфічно виділити час і простір на навчання.
3. HR	досвід роботи з іншими менеджерами, набаченість базові власні софт скіли, бажання з цим працювати внутрішня мотивація	прийняття швидких рішень без глибоко вдумування бо приходится перероблювати. швидко дуже стартую. різнопланова робота в паралель, коли треба розвиватися і неможливість сфокусуватися на чомусь одному. невпевненість в собі усвідомлення недостатньої компетентності в певних областях,		бізнес компетенції, розуміння бізнес процесів чи інструментів що дозволили б на моему рівні робити ефективнішим бізнес. робота з метриками, порохувати, інтерпретувати, перетворити в ефективні рішення. фінанси.	виділяти свої особисті інтереси і інтереси компанії, розуміння що ми працюємо на бізнес, ставити інтереси компанії вище особистих. розуміння загальної роботи бізнесу, фінанси, розуміння бізнес процесів	компанія більше автономії а менеджери готові прийняти це автономію. брати на позиції менеджерів тих хто готовий ними бути. щюю люди на своїх позиціях а не гвалтувати їх вже дає багато свободи і багато до віри до мене і моїх рішень як спеціаліста. багато вчасного і конструктивного фідбеку мені як менеджеру не вистачає. як треба то йду і питаю але система зв а менеджерами нема. немає системності зворотнього зв'язку. вистачати системної підтримки у вирішенні якихось питань. бейбі стінг на початках.

4. QA Dep	час який я працюю в компанії, розумію цілі, кінцевий результат роботи розумію спочатку зараз частіше говоримо куди рухаємось це допомагає, є мітинги регулярні тім лід HR нові поліси комунікація кожен місяць з тиміейтом і можливість реванаті їх перформенс щоб розуміти хто є хто і кому ще треба підтягнути підвчити, стресостійкість	багато змін новововедень, має бути 10-15 людей то забагато.	делегування, довірити роботу іншим.		авторитетність, людина яка контролює процеси сама компетентна в цих процесах.	колись навіть чату із замовниками не було. кожен як працівник міг сам себе рпредставити, збільшувати тенденцію до автономності тех спеціалістів. "в мене нам на досвіді складних ситуацій, було б добре мати якийсь дзвінок де можна почути про чужий досвід, як діяли."	
	процеси і інструменти, у нас порівняно з тим що було покращились процеси роботи з командою, є всі інструменти щоб працювати з людьми і враховувати їхні пртребі.	робота з людьми, найскладніше звільнення, донесення коригуючого фідбеку, непопулярні речі коли треба озвучити.	стратегічне мислення ефективна комунікація		проблем солвінг і критичне мислення. скіл вчити і мотивувати команду. делегування, стронг фокус на кастомері весь час нагадувати про це	давати можливість команді комунікувати напрямку з клієнтом, не закривати, щоб чути і бути присутні на дзвінках.	
	робота з клієнтом, розуміння що я лід з боку лембергера, маю більше пермішнів практика комунікація внутрішньо з людьми і з клієнтом. більше комунікації напрямку з продукт овернером.	спочатку некомфортно стрес, адаптація до нового, кожен новий процес початок складно. все решта набувене	делегування більше довіри іншим, відчувати більше впевненості в колегах.		ефективна комунікація, щоб не просто монолог а результативний діалог. вміння знаходити індивідуальний підхід до людей. адаптуватися до команди, бути гнучким варто показувати себе, наявність роьових моделей на кого подивитися.	є підрутаня для цього сама робота де здобували досвід, якісна робота давати можливість команді комунікувати напрямку з клієнтом, не закривати, щоб чути і бути присутні на дзвінках. створювати умови для комунікації.	
5. Cloud engineering	ефективні міжособистісні комунікації, зробити стільки спроб з людиною допоки не змоєде те претнутись, поєднати цінності. теорія ліфтів. індивідуальний підхід. життєвий досвід.	працювати над виконавчим рівнем рішення, де ти його не приймаєш, не залучений і внутрішньо не метчається з тобою. провязувати організаційні цілі з реальністю. 10 людей набрати а потім раз і пачку звільняємо.		юкейси з реального життя пройтися по досвіді інших.	усвідомлення себе як менеджера	розвиток якості горизонтальний функційних звязків едскейшн на рівні компанії про роль менеджера	
6. Drupal	через то що маю точку зору, чітка позиція яку можу обгрунтувати і знаю куди з нею йти. хотів якийсь прорцес чи зміну - зробив. ематія, чітко і не гублюєс приймаючи рішення. думаю за це мене і цінять що я сам можу приймати рішення, нести відповідальність і закривати на собі питання. закриваю питання. вибираю сторону людей. притаманно відчуття балансу між цілями компанії і цілями людей. люблю процес рорядок.перфекціоніст в багатьох питаннях.	перфекціонізм,ю є задачі які пруть і які не пруть. тішо не пруть лежать по ящиках. багато працюю показник я погано планую. делегування, зроблять але зроблять погано. коли є люди які туплять в очевидних ситуаціях. є очка політ в різних документах, треба дерево полісі.		є знання чисто практичні або на досвіді, було б добре систематизувати, наприклад більше інфи про бізнес аналіз, крашу організованість по часу, робота з пріоритетами лайф бленс, хотілося б мати можливість вчитися збільшувати свою обзаність. менше прокрастинувати.	приймаю рішення, проблем солвінг. повинні розуміти на чийй ті стороні. (якщо на чийсь стороні то будь чесний). ставити питання, не боїтись порушувати якісь моменти. люди погано працюють зі сторною бізнесу, не відстрілюють, треба розуміти звідки гроші беруться і куди діваються. люди розуміти на 5%, хеді на 40%	питання начання, дати структуру як розвивати менеджерів і як менеджерам розвивати людей, цілісність ситемність, інфобаз асе в мене є є підпілі але не описано як з ним трансперенсі. ж форма фідбеку на керівника я не знав що вона є що вона секретна, хочеться більше обзаності і інсрукція про те як працювати з ним синхронізація апдейтів в організації з документами. обмін досвідом те що говорив Гурей.	
8. Embedded	тайм менеджмент, вміти донести думку, комунікаційні навички ефективні. багато хто не вміє донести думку. а це потім тормозить роботу тому треба вилти свою думку і бвення до клієнта і команди. вміння слухати нхти особливо на 1 на 1. техекспертність, багато досвід, мої хард скіли, цим показуюкомпетентність і це викликає довіру, полярність до працівників інженерів і тья до мене. стосунки між працівниками.	тиснути з своїм рішенням, примусове втілення. питання з людьми, різні типи людей виконавців і до кожного підхід. завжди люди, нема проблем з проектами якщо з людьми все добре. коли клієнти відсутні тез експертна, зрілість клієнта, конфлікт менеджмент (різні інтереси стейкохлдерів)	так, зараз достатньо, спочатку не було але було відповідне навчання.	з інших стилів лідерства підходи, не тільки демократичний використовавав. більше досвіду в критичних ситуаціях, як вирішувати, вміння хедлдити стресові ситуації.	вміння слухати, правильно доносити інфу, технічно всі добре підтянуті, відняти свою формулу таймменеджменту, різик менеджмент!	ліпшої регулярні тренінги, разв квартал наприклад як у нас було з майндфорсом, більше знаю бізнес знань як працює компанія клієнт і я хочемо тайм енд матеріал а славік каже фіксд прайс, рос каже я менеджерам довіряю а я не розумію чому такий вибір, як зробити влюбліл свою роботу. люди перед новим роком хотіли у відпустку і я їм дав, а рос каже що так не можна бо має генеруватися екеш флоу.	фідбек додатково хотілося би в свою сторону.
9. RM	розуміння процесів, коли що і де можна позулити розуміти базові речі які ніколи не можна упустити. десь можна не написати фідбек тайм менеджмент. пріоретизація, вміння шось відкинути, не робити, вміння коротко пояснити що ти був чимось зайнятий.	неправильні люди, на неправильних місцях.тхос, хороший інженер але поганий менеджер, страждають всі. Круа був кращій архітнт нік тм лід. люди мають бути на своїх місцях.	завжди чогось не вистачає, але загалом так, якісь курси було б добре.	системне мислення	автономність в широкому розумінні (пробує сам тоді корнетно ескалює), шось сам зробити, шось делегувати.	кожен має бути максимально зацікавлений і своій роботі, талеб шкура у грі, кореляція зусиль питання мотивації менеджерів від топ керівництва менеджмент має бути максимально вмотивованим.	якісно виявляти людей які не асоціюють себе з компанією, і не проутити їх.
PMO	беруть відповідальності втрішувати, вислови стати технічними вже давно працюють в компанії, формувались тими тімаами які вони менеджять але це не про всіх лідів половина з них справляється () це не всі сформувались не у всіх відчуття були лідом зі складною ситуацією, половина складні комунікації подоб чітка схема хто за кого відповідальний,	ресурсне планування ім буває важко бо вони мають когось виділити проте з цим є покращення ліді хеді не відповідальні за кінцевий результат, немає розуміння що джун сам по собі не може тнжнути проект, навіть сапортний, вводи де джун має бути ше в парі, нема з кого вибирати не кожен тім лід може розпланувати час бо є робота 2 роєкти і тіма, брак менеджерських сеілів, сам свій час розмеждити		ресурсне планування вирішення конфліктних ситуацій (проблеми і стафінг) таймменеджмент, вчитися планувати свій час вже проектами делегуєти і у них часу вистачає на все більше 1 на1, більше якісних 1 на	менеджери самі бути рушійною силою організації в якій працюють, вони ініціатори покращення процесів є вимоги ринку, але і ми самі тек маємо ліді буває ескалюють прроблеми як можна по іншому робити, пролонують покращення самі досвідчені люди мають це драйвити зсередини на базі поточних процесів які вже є все тільки імплементувати драйвити збирати фідбеки		

Додаток Д Опитувальник та результати та визначення стилів лідерства

Анкета Стиль лідерства

Проводимо дослідження для виявлення навчального запиту щоб прицільно розробити рішення з стратегії навчання і розвитку.
Участь добровільна

<https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/the-7-most-common-leadership-styles-and-how-to-find-your-own/> стаття з описом найпоширеніших стилів лідерства. Ефективному менеджеру потрібно знати свій "робочий стиль", бути обізнаним про інші, щоб розширювати свій арсенал управлінських підходів відповідно до ситуацій, що виникають в поточному досвіді. Перші 7 секцій спрямовані на те щоб визначити який ваш домінуючий стиль чи стилі, що вже працює для вас. Структура питання: прочитати опис стилю, оцінити від 1 до 10 наскільки цей стиль характеризує вас.
Передостання секція з одного питання: ви ознайомились з існуючими найпоширенішими підходами до управління. Який з них для вас найбажаніший зараз?

Вкажи наскільки вважаєш притаманний для себе цей стиль лідерства.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

не простежується в
мені

притаманний
мені

Найбільш практична частина опитування на визначення навчального запиту. Які підходи нам слід культивувати і на який стиль простежується запит.

Рекомендовано звернутись до матеріалу в статті де зазначено контекст де той чи інший стиль найбільш ефективний, співвіднести до своєї діяльності <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/the-7-most-common-leadership-styles-and-how-to-find-your-own/>

Де 1 - в моїй роботі такий стиль буде неефективним, 10 - володіння і використання цього стилю і його підходів відкриє переді мною нові можливості в ефективності роботи з командою.

Інструменти якого підходу (підходів) відчуваєте потребу надбати для себе зараз?

- Autocratic
- Pacesetting
- Transformational
- Coaching
- Democratic
- Affiliative
- Delegative
- Other: _____

Додаток Е

Результати проведеного опитування на визначення стилю лідерства в організації



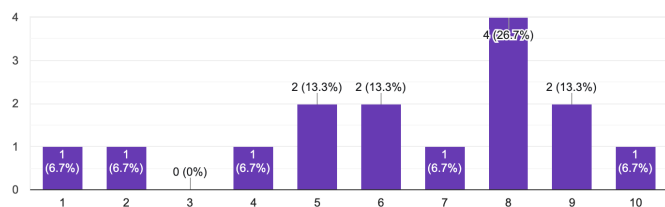


Delegative Leadership

Вкажи наскільки вважаєш притаманний для себе цей стиль лідерства.

 Copy

15 responses

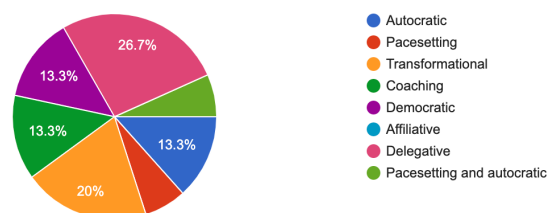


Найбільш практична частина опитування на визначення навчального запиту. Які підходи нам слід культивувати і на який стиль простежується запит.

Інструменти якого підходу (підходів) відчуваєте потребу надбати для себе зараз?

 Copy

15 responses



Можливість поділитись додатковим коментарем чи думками з приводу опитування) Чи ідеї з приводу навчання і навчального запиту

4 responses

Трохи важко провести самоаналіз, але здається що я найбільше використовую дані типи:

- Democratic Leadership
- Affiliative Leadership
- Delegative Leadership

Було би цікаво проаналізувати всі в типи в контексті наших безпосередніх задач і робочих кейсів.

Коментар - чому я відчуваю потребу в збільшенні Autocratic навичок - щоб їх непомітно змішати з демократичними, бо деколи треба різко пришвидшити виконання задач. Я опасаюсь трохи цього бо можливо переборщити, і хтось може не сприйняти різкого переходу в момент швидкого прийняття рішень в певній задачі... але знову ж таки це деколи потрібно, таке життя)

мені здається, у одній людині не можуть бути усі типи лідерства сильні, тому що зачасу вони суперечать. Але було б цікаво дізнатися про інші типи лідерства, які мені не притаманні.

Дуже часто тримаю в голові думку, що варто довіряти людям і делегувати виконання завдань, проте зазвичай все зводиться до того, що беру відповідальність на себе і продумую рішення замість людини чи напрямку допомагаю виішити питання. щоб завдання було завершеним.

Додаток Є

Приклад практичної роботи з аналізом команди менеджера на тип виконавця

стабільний	стабільно і без претензій робить свою роботу загалом відкритий до того, щоб вчити щось нове, але без якогось великого самостійного бажання це пробувати на проектах	так як він не дуже боїться нового, то я не думаю що з ним будуть проблеми чи страхи від змін. Він їх вцілому нормально сприймає	не виводити далеко за зону комфорту, а якщо і виводити, то контролювати його стан при цьому та розяснювати, заспокоювати	давати розуміння стабільності команди, компанії, проекту і тд
повільний	самому складно братися за роботу, потребує підштовхування, або розяснень	не можна залишати на проекті самостійно наразі в нього є і ментор, і техлід		Чіткі KPI та індивідуальні цілі (ми вже в процесі) треба активно і регулярно це діло
стабільний	робить свою роботу без претензій не перевершував очікування від себе (хоч і прогресував софтверно за мин рік)	має інколи страх що він не дуже справляється	не виводити далеко за зону комфорту, а якщо і виводити, то контролювати його стан при цьому та розяснювати, заспокоювати	давати розуміння стабільності команди, компанії, проекту і тд
високо продуктивний	дуже високі очікування має сам до себе здатний зробити практично все що йому даш	так як в нього високі очікування до себе і до своєї роботи, він не поділяє думку що можна бути ефективним на кількох проектах одночасно, або в кількох технологіях одночасно	треба тримати його на дуже дружньому рівні, просити пораду. Запитувати як він би це вирішував	потрібно регулярно з ним проговорювати ситуації що його підхрюють і розяснювати йому що він зараз тим що робить, насправді допомагає всім: мені, ПМ, компанії і тд
високо продуктивний	дуже високі очікування має до інших здатний брати проекти самостійно і колупати їх, навіть якщо не має ще достатніх знань інколи має проблеми в міжособистісних стосунках в команді	часто мав конфлікти з іншими працівниками (явні і не явні) він вважає в багатьох ситуаціях що робить роботу за всіх (за ПМ, QA, інших девів)	йому треба давати постійно підйомні для нього челенджі без них йому стає скучно його треба хвалити, коли він щось зробить - для нього то важливо	в плані конфліктності з іншими, треба з ним це проговорювати в стилі: я розумію тебе, але все таки ... і показувати це все іншої сторони
стабільний	питань чи претензій ніколи не має ніяких зауважень по роботі до нього нема, але і не перевершує очікування до себе	йому подобається бути в зоні комфорту, не хоче з неї виходити. Ми наразі і не форсаємо з цим	йому треба просто давати привичну йому роботу і не рухати	давати розуміння стабільності команди, компанії, проекту і тд
стабільний	інколи має запитання і пропозиції локальні, але як правило ці пропозиції не є якимись карколомними. не здатний самостійно швидко поміняти думку на 180 градусів	боїться змін, нових проектів і загалом якихось процесів нових в нього завжди до 3-4 тижнів процес адаптації на проект	не виводити далеко за зону комфорту, а якщо і виводити, то контролювати його стан при цьому та заспокоювати	забезпечити відчуття стабільності і безпеки навіть якщо він за межами комфорту

тип	які ознаки свідчать про приналежність до цього типу	чого не можна робити з цим працівником	що можна робити і як треба з ним працювати	твої ідеї, рішення, стратегія роботи з цим працівником враховуючи знання про	
				зробити інтерв'ю зацікавлені	задачі мають бути складні але реальні
прогресуюч...	сам старається знайти собі задачі проактивний в роботі із клієнтом займається активно музикою паралельно із роботою	ставити на лонг терм старі проекти ігнорувати або нехтувати їх ідеями 2 прогресуючі на проєкти не ок	обговорювати поточні цілі та плани на майбутнє публічно хвалити ідея -> таска комфортно в зоні розвитку 1:1 звіт по задачах		
прогресуюч...					
топ виконаве...	- високі стандарти, часто говорить що щось було не добре засетаплено і не по правилах - високі очікування від інших, часто не розуміє чому інші такі повільні - проблеми із комунікацією із клієнтом	жартувати над собою, знецінювати себе	- працювати на рівних, запитувати поради - питати що робить тебе таким успішним, як цього можна навчити інших - потрібно дати відчуття що він особливий і що його цінують - комбінація прогресуючого коли немає конкуренції - давати чисті описи без особистої оцінки	попрацювати над зворотнім зв'язком	пояснювати чому виникають конфлікти
топ виконаве...					
стабільний	виконує різного роду задачі і не скаржиться що щось не так	перегружати відповідальністю	обговорювати технічні задачі над якими працює чи працював ділитися планами на проєкті давати схвальний фідбек		
стабільний	проблеми які виникають на проєктах сам вирішує і не жаліється сильно	заставляти робити презентації ставити високі вимоги, ускладнювати роботу бюрократією	поговорити про проєкти і задачі підтримати в бажанні ділитися знаннями із колегами, має бажання показувати круті рішення давати схвальний фідбек		
стабільний					