



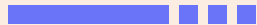
Co-funded by the  
European Union



## **Модуль 3 «Основні напрямки європейського гуманістичного підходу до розвитку організаційно-культурного та соціального середовища організації»**

### **Лекція 1 «Гуманістичний підхід до прийняття управлінських рішень і управління організаціями»**

**Викладач: Іванов Сергій Миколайович, д.е.н., доцент**



**Спецкурс «Європейська гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами» (HumEU)**



# ПЛАН ЛЕКЦІЇ



**1** Стандартні методи прийняття управлінських рішень.

**2** Особливості розробки та прийняття рішень в колективі.

**3** Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом.





## 1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень



Управлінське рішення (УР) — це розпорядження, що здатне впливати на роботу та стан бізнесу.





# 1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень



## Етапи прийняття рішень:



### Діагностика.

На цьому кроці займаються пошуком проблеми, або встановлюють ціль, якої треба досягти. Також збирають всю можливу інформацію стосовно питання.



### Підбір варіантів.

Зазвичай виникає декілька способів розв'язання проблеми. На цьому етапі важливо зафіксувати їх усі.



### Оцінка.

Всі зібрані варіанти оцінюють з точки зору витратності та передбачуваної ефективності. Результатом має стати лише один найкращий.



### Реалізація.

Обраний варіант потрібно втілити в життя та оцінити його ефективність.





## 1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень



### Методи прийняття ефективного управлінського рішення

#### Кількісні методи

#### Якісні методи

*Аналітичні.*

*Статистичні.*

*Методи математичного програмування.*

*Теоретико-ігрові.*

*Метод простого ранжування*

*Метод вагових коефіцієнтів*





## 1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень



Класична дилема ув'язненого

	В'язень Б зберігає мовчання	В'язень Б надає свідчення
В'язень А зберігає мовчання	Обидва одержують півроку. $(0,5;0,5)$	А одержує 10 років Б звільняється $(10;0)$
В'язень А надає свідчення	А звільняється Б одержує 10 років в'язниці $(0;10)$	Обидва одержують 2 роки в'язниці $(2;2)$





## 1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень

### Мозковий штурм

- Колективне обговорення. Важливо не критикувати. Спільно обговорюють кожну ідею.

### Теорія ігор

- Застосовується у складних випадках, де є конфлікт інтересів. В основі лежить математичне дослідження операцій, яке дозволяє побудувати найбільш вірогідний сценарій розвитку подій з урахуванням дій опонента.

### Метод декомпозиції

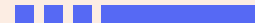
- Розділення великої задачі на менші блоки.

### Метод спроб та помилок

- Полягає у збиранні всіх можливих підходів до наявної проблеми без спроб упорядкувати їх.



## 1. Стандартні методи прийняття управлінських рішень



Метод контрольних питань.

У чому полягає проблема?

Хто бере участь у її вирішенні?

Хто її створив?

Де вона виникла?

Як її можна вирішити?







## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі.





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



При прийнятті рішень у групі можуть виникати наступні негативні ефекти

Ефект «соціальної фасілітації» – присутність спостерігачів або їх можлива поява приводить до того, що прості дії починають виконуватися краще, а складні - гірше.

Ефект соціальної фасілітації носить несиметричний характер: у присутності спостерігачів погіршення результатів складних дій більше, ніж поліпшення простих.

введення  
спостерігачів або  
«наглядачів» повинне  
бути дуже обережним

доцільність такого  
кроку визначається  
складністю  
виконуваних завдань





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



При прийнятті рішень у групі можуть виникати наступні негативні ефекти

Ефекти «соціальних лінощів» і «розподілу відповідальності» – при ослабленні зв'язку між власними зусиллями і результатами, а також «розмиванні» відповідальності інтенсивність роботи членів групи і їх зусилля значно знижуються, а відповідальність перекладається на решту учасників.

- введення спостерігача;
- збільшення зворотного зв'язку, наприклад, інформаційною про результати колективної праці;
- при нагоді, визначення частки кожного в колективному результаті і, навпаки, введення санкцій у випадках, коли переклад відповідальності привів до негативних наслідків;
- розбиття трудового завдання на операції з призначенням персонально відповідальних.





## Теорія соціального порівняння – основні ідеї теорії соціального порівняння (Фестінгер):

- люди мають природну тенденцію оцінювати свої думки і здібності;
- оцінка здійснюється шляхом порівняння з думками і оцінками інших людей;
- за наявності вибору порівняння здійснюється з тими, чиї думки і можливості не сильно відрізняються.





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Ефект «конформізму» – ще одним наслідком цієї теорії є вплив сприйняття, що оточують на сприйняття індивідуума.

Ефект «групового мислення» – у разі злагодженої і успішної роботи групи, а також достатньо ізольованості від зовнішнього впливу лояльність і конформізм можуть привести до групового мислення, тобто ухваленню невірних рішень, заснованих на відчутті переваги і невразливості групи.





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Найбільш поширені ознаки групового мислення:

- ілюзія невразливості, що розділяється практично всіма членами групи, призводить до зайве оптимістичних оцінок і невиправданого ризику;
- негативне відношення до раціональних або недовірливих висловів;
- беззастережна віра у властиву колективу мораль;
- стереотипне сприйняття рад як злобних, поразенських або дурних;
- тиск на членів групи, що не підкоряються більшості;
- стійка ілюзія одностайності;
- самоцензура в ім'я непорушення консенсусу;
- мимовільна поява тих, що фільтрують інформацію, яка могла б похитнути самовдоволення.



## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



### Методики розробки підсумкового групового рішення

#### «Консенсус»

- шляхом відкритого обговорення початкових індивідуальних варіантів виробляється єдине групове

#### «Діалектичне»

- обговорюються не варіанти, а чинники, що визначають їх

#### «Диктатура»

- обговорення закінчується вибором учасника, чия думка і стає думкою групи



*Диктатор у Стародавньому Римі* - надзвичайно уповноважена посадова особа (магістрат) в період Республіки (V - 2-а половина I ст. до н. е.), що призначалося консулами за рішенням сенату максимум на 6 місяців при крайній небезпеці (внутрішніх негараздах, військової небезпеки і т. д.), коли визнавалося за необхідне передати владу в руки однієї особи.







## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Розглянемо існуючі колективні методи прийняття управлінських рішень

- метод Дельфи,
- японську (кільцеву) систему прийняття рішень,
- метод дискусії,
- морфологічний метод і метод аналізу кола проблем,
- метод аналогій,
- синектику,
- морфологічний аналіз,
- випадковий імпульс,
- метод «635»,
- метод модераций,
- метод «мозкового штурму» та його модифікації





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



**Метод Дельфи** застосовується, коли членів групи зібрати в одному місці важко.

Метод Дельфи припускає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться з метою зменшити вплив таких психологічних чинників, як приєднання до думки найавторитетнішого фахівця, небажання відмовитися від публічно виказаної думки, думка більшості.

кожен учасник подає свої пропозиції анонімно у формі відповіді на запитання



таблицю зведених відповідей передають всім учасникам процесу



учасники подають згоду з обраним рішенням, або пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу



ці етапи повторюються аж доки учасники не дійдуть до загального рішення





В основі традиційної японської методології прийняття рішень лежить система «ринги».

Термін «ринги» не має адекватного перекладу на українську мову.

Він складається з двох ієрогліфів – «рин» (питати з підлеглого) і «ги» (радитися, обговорювати, обдумувати). Буквально перевести цей термін можна як «отримання згоди на рішення шляхом опитування (без скликання наради або засідання)».





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



В японській організації можна виділити три основні рівні управління:

- 1) «Кейей» (керівництво) – вищий стратегічний рівень управління.
- 2) «Канрі» (адміністрація) – середній тактичний рівень.
- 3) «Іппан» (рядовий склад) – оперативний рівень управління.





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Процес прийняття рішення за системою «ринги» розвивається таким чином.

Керівництво фірми у загальних рисах визначає проблему і передає її на детальний аналіз у сектор або в секцію

Спеціально виділена тут людина готує документ («рингисе») з пропозиціями і висновками

Підготовлений «рингисе» розсилається зацікавленим особам, які ознайомлюються з ним, візують його (ставлять особисту візу) і повертають виконавцю

Останній передає відпрацьований і візований документ керівництву, після чого документ набуває чинності





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Процедура «ринги» відображає специфічний стиль японського менеджменту, який полягає у тому, що вища адміністрація тільки намічає проблему, а **конкретна її розробка і висунення пропозицій з її вирішення делегуються «низам».**





## *Метод дискусії.*

Це метод підготовки рішень за участю широкого кола учасників, ознайомлення їх з поглядами один одного, виявлення різних точок зору, інтересів, їхні узгодження й інтеграції.

Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результати практики і на її наукове осмислення.





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Для використання методу аналогій необхідно:

- 1) вичленувати причину утруднень;
- 2) гранично формалізувати її до рівня, що сприймається фахівцями з інших галузей;
- 3) описати цілі майбутнього рішення і об'єктивні обмеження;
- 4) виділити сферу життя або науки, в якій можуть бути близькі по своєму сенсу рішення;
- 5) підібрати команду фахівців з вибраної галузі;
- 6) організувати і провести мозковий штурм;
- 7) інтерпретувати для початкової галузі отримані варіанти рішень;
- 8) вибрати з них, що реалізуються, і найбільш ефективні.







## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



### Морфологічний метод і метод аналізу кола проблем.

розкладання  
початкової  
проблеми на  
компоненти або  
виникаючі  
проблеми



їх подальше  
розбиття на  
альтернативні  
способи  
реалізації



складання всіх  
можливих  
варіантів  
поєднань



для найбільш  
перспективного  
варіанту  
складається  
відповідний  
проект





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



### Синектика.

У цьому методі передбачається генерування альтернатив шляхом асоціативного мислення.

При цьому на противагу методу мозкового штурму залучаються навчені спеціалісти-синектори, і їхнє завдання полягає в генерації невеликої кількості альтернатив, що вирішують поставлену проблему.

До основних принципів роботи відноситься неприпустимість обговорення переваг і недоліків членів групи, можливість несподіваного припинення роботи будь-яким членом групи, черговість ролі ведучого.

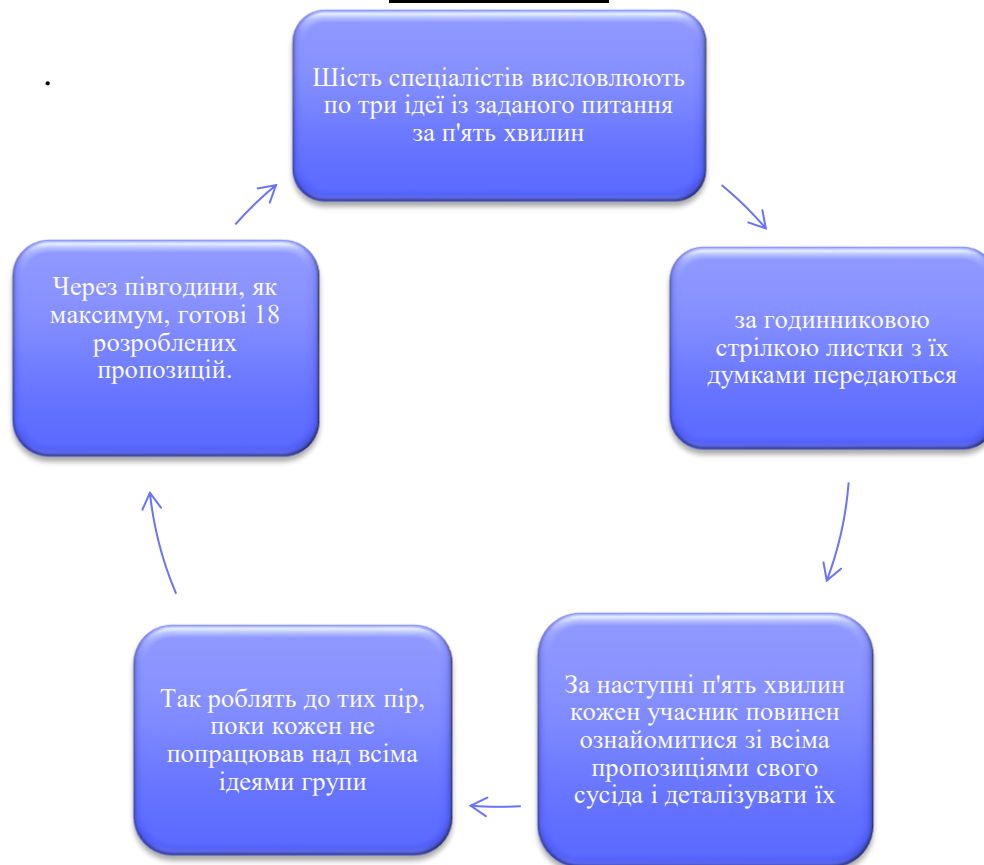




## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



### Метод «635».





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



### Метод модерацій.





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Метод «мозкового штурму» та його модифікації.

# Принципи методу «МОЗКОВОГО ШТУРМУ»

1 Чітке формулювання мети і/або завдань і обмежень.

2 Забезпечення максимальної свободи учасникам

Опис завдання частинами, з уточненням

Обмеження додаються по черзі

надання слова кожному (заохочення соромливих, «стримання» найбільш активних і авторитетних)

повна свобода думок, заохочення «божевільних» ідей, аналогій (літературних, музичних, біологічних і т.д.)





## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Метод «мозкового штурму» та його модифікації.

Ретельне  
формування  
складу  
учасників

Визначення чисельності

За спеціалізацією, призначене для повного покриття необхідної галузі, а в деяких випадках, що виходить за її межі, а також можливості часткової взаємної заміни)

Психологічна (відсутність злоякісних конфліктів, явних лідерів)

За кваліфікацією (високий і приблизно однаковий рівень)

Іноді введення «рудого»





## Метод «мозкового штурму» та його модифікації.

Ієрархічне ведення обговорень

Спочатку - максимально вшир,  
потім оцінка перспективності  
варіантів і відбір якнайкращих,  
потім знову "вшир";



Величезна роль «ведучого» та  
демократичний стиль  
керівництва

- створення творчої,  
цілеспрямованої і безконфліктної  
атмосфери;
- уміння «виявляти» пропозиції і  
направляти хід дискусії  
(грецький метод).



## 2. Особливості розробки та прийняття рішень в колективі



Приклад мозкового штурму:  
Як збільшити кількість?








### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом



Серед методів прийняття управлінських рішень, що включають гуманістичний підхід, виділяють

методи міжособистісного спілкування

Тімбілдінг

Створення організаційного середовища підприємств

Протидія дискримінації

техніки розвитку емоційного інтелекту

техніки конструктивної взаємодії

техніка Маєрс-Бріггс (MBTI)

Agile-коучінг

Scrum-техніки

активні форми навчання

Психотехніка та психогімнастика

моделювання корпоративного соціального бізнесу

технології організації рефлексії

техніка культурного асимілятора

Lean-технології в HR

техніки протидії харасменту і булінгу

підхід проти упередженості (anti bias)



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

Методи міжособистісного спілкування.

**Міжособистісне спілкування** – це взаємодія між декількома людьми, здійснювана за допомогою засобів мовленнєвого і немовленнєвого впливу, в результаті якої виникає психологічний контакт і певні відносини між учасниками спілкування.

Види МС: (Леонтьев, 1997)

**Модальне спілкування**: коли метою спілкування є психологічний контакт, психологічні взаємовідносини співрозмовників; мотиви спілкування - в межах самого спілкування.

**Диктальне спілкування**: коли метою є передача інформації, бажання переконати, схилити партнера зі спілкування до певної діяльності, прагнення змінити його/її погляди, виявити емоційну підтримку; мотиви спілкування - за його межами.



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

Техніка розвитку емоційного інтелекту.

Доцільними способами розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) менеджера(колектива) є:

- тренінги (особистісного росту, ефективної комунікації, ефективності лідера тощо) у середовищі компанії.
- саморозвиток навичок сприйняття та контролю власних емоцій. Він досягається шляхом постійного самоконтролю та аналізу власних почуттів, особливо під час стресових ситуацій. Саморозвиток є ключовим методом розвитку ЕІ менеджера. Він має внутрішній і зовнішній напрям.
- ефективний зворотній зв'язок. Вміння отримувати та надавати зворотній зв'язок – це важливіші комунікативні навички менеджера.



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом



**Зразок Корпоративної програми розвитку емоційного інтелекту персоналу**

*Підготовка*

*Тренінг*

*Підтримка*

*Оцінка  
прогресу*





### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### 1) Підготовка

Діагностика, мотивування учасників брати участь в тренінгу, з'ясування цілей керівництва, встановлення зв'язку між цілями компанії і особовими цінностями кожного учасника.

Цей етап є особливо важливим, оскільки ступінь готовності і вмотивованості кожного учасника визначає успіх всієї Програми.

На даному етапі використовуються інтерв'ю, тести, опитувальники, коуч-сесії. ■■■



## 2) Тренінг

в ході якого учасники, взаємодіючи один з одним, а також із тренером, працюватимуть над ключовими компетенціями, необхідним лідерам:

- разом формулюють бачення своєї компанії;
- розвивають нові якості і компетенції, необхідні для досягнення цього бачення;
- підвищують свою самооцінку як лідерів;



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### 2) Тренінг

- будують згуртовану команду для здійснення прориву в діяльності організації;
- аналізують процеси, важливі для довгострокового економічного успіху своєї компанії;
- підвищують розуміння своєї ролі і цінності в системі, а також ролі і цінності своїх колег;
- встановлюють чіткий зв'язок між своєю роботою і успіхом компанії в цілому;
- набувають низку практичних бізнес-навичок, що необхідні їм для підвищення ефективності роботи (переговори, продаж, планування часу, публічні виступи та ін.).

В ході корпоративної програми розвитку емоційного лідерства команда розвиває вищеописані навички, а також ті навички, які необхідні для роботи саме в компанії.



### 3) Підтримка

Після закінчення тренінгу передбачаються коуч-сесії зі співробітниками, мета яких – підтримати учасників для успішної інтеграції нових навичок і світогляду в їх щоденну робочу діяльність.

Також для успіху програми необхідно створити такий клімат в компанії, який сприятиме подальшому розвитку і впровадженню компетенцій емоційного лідерства в процес індивідуальної роботи і командної взаємодії.







#### 4) *Оцінка прогресу*

Упродовж всієї програми робиться декілька «контрольних зрізів» для того, щоб керівництво компанії і самі учасники могли оцінити свої результати. Крім того, діагностика проводиться через певний часовий інтервал після закінчення програми.





### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом



#### Прийоми конструктивної взаємодії

#### Конструктивний суперечка по Кратохвиль: стиль спору

	+	-
<b>1. Конкретність</b>	У суперечці є предмет, напад або захист зводиться до конкретного предмету спору.	Узагальнення: предмет спору називається «типовим», присутні посилання на минулі події або на події, що не мають відношення до спору.
<b>2. Залучення</b>	Обидва захоплені, наносять і отримують сильні «удари» (аргументи).	Один з учасників не задіяний, знаходиться в стороні від спору, ображається, припиняє спір передчасно.
<b>3. Комунікація</b>	Ясна, відкрита, кожен говорить за себе, думає те, що говорить. Кожного можна зрозуміти і відповісти. Гарний «зворотній зв'язок».	Занадто часте повторення своїх доводів і неувага до доводів іншого. Приховані ознаки нерозуміння, натяки, неясності «шум».
<b>4. «Чесна гра»</b>	Не допускаються «удари нижче пояса» і береться до уваги те скільки може винести партнер.	Аргументи не належать до предмета спору та націлені в чутливе місце.



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### Прийоми конструктивної взаємодії

Конструктивний суперечка по Кратохвиль: результат спору

	+	-
<b>1. Інформативність</b>	Щось дізнатись або отримати, навчитись чомусь новому.	Не впізнати нічого нового.
<b>2. Отреагирование</b>	Зникла напруженість, зменшилось озлоблення, з'ясовані претензії.	Напруга не зникла, а залишилась або посилилась.
<b>3. Зближення</b>	Суперечка призвела до взаєморозуміння і зближення партнерів. Зберігають свою гідність.	Партнери більш віддалені, ніж раніше. Відчуття, що вони не зрозуміли один одного або дуже ображені.
<b>4. Поліпшення</b>	Усунення проблеми, вирішення ситуації, виправдання, вибачення, плани на майбутнє.	Нічого не вирішено, учасник спору не намагається нічого виправити або залишає це іншому і не хоче його пробачити.





### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### Техніка Маєрс-Бріггс (МВТІ)

Типологія Майєрс - Бріггс - типологія особистості, що виникла на базі типології Юнга в 40-х роках ХХ століття і набула широкого поширення в США та Європі. На основі цієї типології було створено систему психологічного тестування - Myers-Briggs Type Indicator (МВТІ).

У США для вибору професії достатньо часто використовують тест для визначення типу особистості Маєрс-Бріггс (Myers–Briggs Type Indicator, МВТІ) з метою встановити власні сильні та слабкі сторони для обрання майбутньої професії.

Цей опитувальник перекладений 30 мовами (зокрема й українською).

Посилання: <https://www.16personalities.com/uk>





### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### *Психотехніка та психогімнастика*

Всі безліч форми соціально-психологічного тренінгу можна розділити на три великі класи.

1. Тренінги, орієнтовані на розвиток спеціальних умінь і навичок у сфері спілкування (вміння вести дискусію, вміння вирішувати конфлікти, навички самопрезентації та ін.).
2. Тренінги, націлені на поглиблення досвіду аналізу ситуації спілкування. Мається на увазі підвищення адекватності аналізу себе, партнера по спілкуванню, групової ситуації в цілому.
3. Тренінги, спрямовані на зміну особистісних мотивів поведінки учасників.



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### Моделювання корпоративного соціального бізнесу.

Згідно зі Стандартом ISO-26000

«Керівництво з соціальної відповідальності» соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації і реалізується нею на практиці взаємовідносин.





### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом



**Характеристика моделей керівництва з соціальною відповідальністю**

№	Модель	Характеристика	Країна	Основні представники
1	Американська	Добровільні ініціативи корпоративної соціальної відповідальності. Фінансування різних проєктів, благодійність, меценатство, спонсорство, мінімальне втручання держави, звільнення від податків учасників програм КСВ	США	Microsoft Corporation, Google, BMW
2	Загальноєвропейська	Програми КСВ компаній тісно пов'язані з досягненням їх бізнес-цілей, всі ініціативи КСВ направлені на підвищення прибутку; розвиток науки, освіти і технологій, розвиток персоналу, природоохоронна діяльність, приведення до світових галузевих стандартів	Великобританія	Centrica, Nestle, UniCredit
2.1	Скандинавська	Соціальний захист – законодавчо-закріплена норма. Держава бере на себе функції перерозподілу соціальних благ від найбільш забезпечених до найбільш нужденних і незахищених	Данія, Швеція, Фінляндія	H and M, Ikea, Lego
2.2	Континентальна	Жорсткий зв'язок між рівнями соціального захисту і тривалістю професійної діяльності. Принципи актуарної справедливості – величина соціальної виплати залежить від величини страхового внеску. Основа моделі – соціальне страхування за рахунок внесків роботодавців	Німеччина	Bosh, Adidas
2.3	Південноєвропейська	Перехідна модель. Низький рівень соціального захисту, що зводиться до піклування рідних та сім'ї. Соціальна політика носить пасивний характер.	Італія, Іспанія, Греція, Португалія	Chupa Chups
2.4	Британська (англосаксонська, модель Беверіджа)	Активна участь держави в ініціативах і програмах КСВ. Створення державно-приватних партнерів в освітньому просторі, спільне фінансування проєктів, надання податкових пільг. Універсальна система соціального захисту – розповсюдження її на всіх, хто потребує допомоги.	Великобританія, Ірландія	
3	Японська (азійська)	Орієнтована на внутрішнє середовище, підтримку і розвиток персоналу, систему «довічного найму», ініціативи корпоративної соціальної відповідальності не закріплено законодавчо, керуються суспільними інтересами	Японія Південна Корея Китай	Sony, Canon



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом



#### Протидія дискримінації: Lean-технології в HR

В основі Лін-менеджменту закладено потреби й цінності споживача. Для компанії, бережливе виробництво — це говорити мовою клієнта, давати йому саме те, на що він очікує.

Непорозуміння зі споживачем часто призводять до втрат грошей, часу та емоцій. «Швидко» для покупця може означати через годину, а для продавця — завтра або через тиждень.







### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### Техніки протидії харасменту і булінгу

Головними завданнями протидії харасменту і булінгу є

- формування в працівників нетерпимого ставлення до насильницьких моделей поведінки, усвідомлення булінгу (цькування) як порушення прав людини;
- підвищення рівня поінформованості працівників про булінг (цькування);
- заохочення всіх працівників до активного сприяння запобіганню булінгу (цькуванню);
- формування комунікативної компетентності, оволодіння прийомами медіації;
- недопущення проявів асоціальної поведінки;
- підвищення правової культури підприємства;
- формування навичок саморегуляції, внутрішніх афективних процесів та емоційної стабільності у контактах працівників в колективі;
- розвиток достатнього рівня самооцінки й самоконтролю.



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

Діяльність щодо запобігання та протидії булінгу (цькуванню) у підприємствах ґрунтується на принципах:

- першості права;
- терпимості;
- недискримінації за будь-якими ознаками;
- ненасильницької поведінки в міжособистісних стосунках;
- розвитку соціального та емоційного інтелекту працівників;
- гендерної рівності.



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### Основними функціями діяльності із запобігання та протидії булінгу є:

**діагностична** – складання соціальних характеристик працівників, моніторинг соціальних процесів та психічного розвитку особистості, визначення причин, що ускладнюють особистісний розвиток, навчання та взаємини в колективі;

**корекційна** – здійснення психолого-педагогічних заходів з метою усунення відхилень у психічному та особистісному розвитку та поведінці, подолання різних форм девіантної поведінки (у разі недостатності психопрфілактичної роботи та за умови необхідності, своєчасності та ефективності застосування методів психокорекції та загальної психотерапії);



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### Основними функціями діяльності із запобігання та протидії булінгу є:

**реабілітаційна** – надання психолого-педагогічної та соціальної допомоги працівників, які перебувають у кризовій життєвій ситуації, з метою адаптації їх до умов навчання та соціального середовища;

**профілактична** – своєчасне попередження відхилень у психічному та особистісному розвитку, міжособистісних стосунках, запобігання виникненню конфліктних ситуацій на підприємстві;

**просвітницька** – підвищення психологічної культури працівників засобами тренінгів, які присвячені здоров'ю, здоровому способу життя та фізичній культурі, вивченню правових норм та правозастосуванню.





### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### *Профілактика булінгу передбачає роботу за наступними напрямками*

ознайомлення менеджерів із особливостями поширення масових негативних явищ у колективі та загальноприйнятими у світі поняттями «булінг» (цькування) з огляду на розуміння проблеми насильства;

інформаційно-просвітницька діяльність менеджерів щодо попередження усіх проявів насильства у колективі з використанням основних форм превентивної роботи, а саме: проведення тренінгів, засідань у форматі круглого столу, диспутів, годин відкритих думок, усних журналів, кінолекторіїв, організації конкурсів, фестивалів, акцій, створення клубів із правових знань; організації зустрічей з практичним психологом, працівниками правоохоронних органів тощо;



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### **Профілактика булінгу передбачає роботу за наступними напрямками**

формування правосвідомості та правової поведінки, відповідальності за своє життя, розвиток активності, самостійності, творчих здібностей працівників шляхом створення умов для всебічної самореалізації потреб особистості;

формування в працівників навичок ідентифікації насильства з метою формування умінь відокремлювати існуючу проблему;

створення в підприємстві безпечного робочого середовища;

використання здоров'язберігаючих технологій;

проведення заходів з метою профілактики булінгу (виступи провідних спеціалістів у системі профілактичної роботи щодо подолання різноманітних форм агресивної поведінки серед працівників).



### 3. Методи прийняття управлінських рішень за гуманістичним підходом

#### *Підхід проти упередженості (anti bias)*

Підхід проти упередженості (anti-bias) – це швидше позиція, ніж каталог дидактичних прийомів проти упереджень і дискримінації.

Вчитися реалізовувати його основні принципи можна як у своєму оточенні, так і в роботі.

Такий процес означає в першу чергу усвідомлення звичної «системи установок», багажу, який впливає на уявлення про «своїх» і «чужих» та регулює соціальну поведінку. Процес пізнання ніколи не закінчується, оскільки передбачає постійне зростання чутливості до соціальної нерівності та розвиток критичного мислення щодо несправедливості.

Навчання такому підходу допомагає відстежити, виявити і обдумати власну залученість до дискримінації. Воно змушує постійно замислюватися над тим, як уникнути дискримінації в своїй роботі.



# Дякую за увагу!

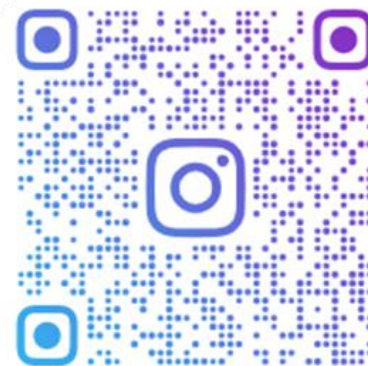
Долучайтесь до соціальних мереж проекту:



[humeu.project](https://www.instagram.com/humeu.project)



[www.facebook.com/groups/humeu](https://www.facebook.com/groups/humeu)



HUMEU.PROJECT