

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

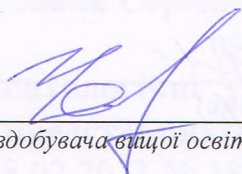
Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

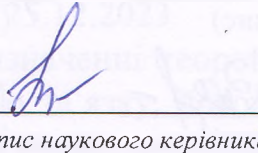
на тему: Психологічні умови формування зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМ-22-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія
бізнесу»


підпис здобувача вищої освіти

І.С. Чуйко

Науковий керівник


підпис наукового керівника

С.О. Деніжна,

канд. пед. наук, доцент

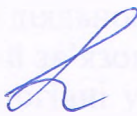
Гарант освітньо-
професійної програми


підпис керівника ОПП

О. О. Нежинська,

канд. психол. наук, доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «8» листопада 2022 р. № 5

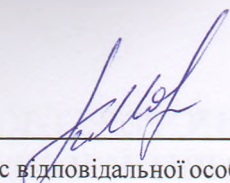

підпис

І. О. Петухова,

канд. пед. наук, доцент

Реєстрація № 7 15.01.24

(дата)

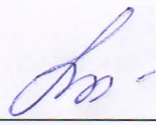

(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту

(до захисту, на доопрацювання)

10.01.2024

(дата)


(підпис)

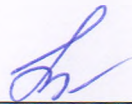
Результат захисту

86

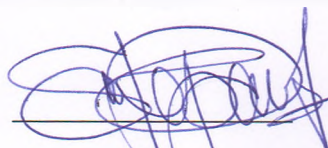
(оцінка)

06.02.

(дата)


(підпис)

Голова комісії:


(підпис)

С.І. Корсун

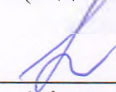
(ініціали, ПІБ)

Члени комісії:

Н.В.Р.
(підпис)

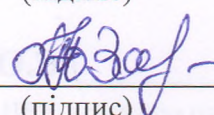
О.О. Нежинська

(ініціали, ПІБ)


(підпис)

Л.В. Романюк

(ініціали, ПІБ)


(підпис)

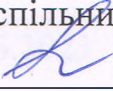
М.Ю. Заушнікова

(ініціали, ПІБ)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри
психології, педагогіки та
суспільних дисциплін
 І.О. Петухова

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти
Чуйко Івана Сергійовича**

Тема кваліфікаційної роботи: Психологічні умови формування зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери.

Затверджена наказом ректора від 08.02.2023 № 180.

Термін подачі закінченої роботи: 25.12.2023

Цільова установка: полягає у визначенні теоретико-методологічних підходів до дослідження проблеми зворотного зв'язку, його основних теоретичних моделей, видів, рівнів та функцій; розгляді соціально-психологічних аспектів особистісних характеристик ІТ-фахівців, найбільш значущих у контексті їхнього повсякденного організаційного функціонування; емпіричному дослідженні ефективності зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери, що розкриває актуальність формування та розвитку компетенції зворотного зв'язку; дослідженні можливостей конструктивного зворотного зв'язку та ризиків неконструктивного; розробці алгоритму та принципів надання ефективного зворотного зв'язку з урахуванням психологічних умов його формування в професійній діяльності представників ІТ сфери.

Мета роботи: полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та емпіричному вивченні психологічних умов зворотного зв'язку, визначенні його значення та завдань у професійній діяльності представників ІТ сфери.

Об'єктом дослідження є зворотний зв'язок.

Предметом дослідження є психологічні умови формування зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери.

База досліджень: ІТ спеціалісти м. Києва.

Вихідні дані роботи: результати емпіричного дослідження, методичні рекомендації.

Перелік графічного матеріалу: 10 таблиць, 2 рисунка, 2 додатка.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	24.10.2022	24.10.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	27.03.2023	27.03.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	23.06.2023	23.06.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	25.09.2023	25.09.2023
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	16.10.2023	16.10.2023
6.	Отримання відгуку керівника роботи	23.10.2023	23.10.2023
7.	Попередній захист роботи	20.11.2023	20.11.2023
8.	Отримання зовнішньої рецензії	до 15.01.2024	10.01.2024
9.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	до 15.01.2024	
10.	Захист роботи	28.01.2024	28.01.2024

1. Дата видачі завдання «20» грудня 2022 р.

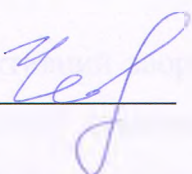
2. Керівник кваліфікаційної роботи

 / С.О. Деніжна

3. Гарант освітньо-професійної програми

 О. О. Нежинська

4. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

 І.С. Чуйко

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми дослідження психологічних умов формування зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери зумовлене тим, що за сучасних умов ринку праці попит на ІТ-фахівців зростає і актуалізується питання стосовно створення і регулярного перегляду критеріїв професійно-важливих якостей таких фахівців. Зокрема, формується поняття «м'яких» навичок або компетенцій (англ. *soft skills*). Вони протиставляються жорстким – спеціальним вузькопрофесійним навичкам або компетенціям (англ. *hard skills*), бо не мають однозначної жорсткої прив'язки до конкретної діяльності.

Так, важливим є розвиток компетенції зворотного зв'язку, що дозволяє ІТ-фахівцям бути успішними і ефективними в роботі, зокрема і завдяки ефективній комунікації. У роботі представлено огляд вітчизняних та зарубіжних досліджень проблеми зворотного зв'язку у спілкуванні. Розглядаються різні визначення зворотного зв'язку. Виділяються основні напрями його вивчення у сучасній психології; розкриваються актуальні питання професійно-особистісного становлення спеціалістів у галузі інформаційних технологій; узагальнюються дані досліджень організаційних очікувань, які висуваються до програмістів, web-дизайнерів та системних адміністраторів у сучасних організаціях; розглядаються соціально-психологічні аспекти особистісних характеристик ІТ-фахівців, найбільш значущих у контексті їхнього повсякденного організаційного функціонування; емпірично досліджується ефективність зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери та психологічні умови його формування; надаються методичні рекомендації щодо ефективного надання та прийняття зворотного зв'язку в контексті професійної діяльності ІТ фахівців.

Ключові слова: зворотний зв'язок, конструктивний зворотний зв'язок, *hard skills* та *soft skills*, ІТ сфера, професійно-особистісне становлення, когнітивний стиль, внутрішньоорганізаційна взаємодія, професійні компетенції.

ABSTRACT

The topicality of the topic of research into the psychological conditions of feedback formation in the professional activity of representatives of the IT sphere is determined by the fact that under the current conditions of the labor market, the demand for IT specialists is growing and the question of creating and regularly reviewing the criteria for the professionally important qualities of such specialists is becoming topical. In particular, the concept of "soft" skills or competencies is being formed. They are contrasted with hard - special, narrowly professional skills or competencies, because they do not have an unequivocal hard link to a specific activity.

Yes, it is important to develop the competence of feedback, which allows IT specialists to be successful and effective in their work, in particular thanks to effective communication. The work presents an overview of domestic and foreign research on the problem of feedback in communication. Different definitions of feedback are considered. The main directions of its study in modern psychology are highlighted; topical issues of professional and personal formation of specialists in the field of information technologies are revealed; the data of studies of organizational expectations, which are put forward to programmers, web designers and system administrators in modern organizations, are summarized; socio-psychological aspects of the personal characteristics of IT specialists, which are most significant in the context of their everyday organizational functioning, are considered; the effectiveness of feedback in the professional activity of representatives of the IT sphere and the psychological conditions of its formation are empirically investigated; methodical recommendations are provided for the effective provision and acceptance of feedback in the context of the professional activity of IT specialists.

Keywords: feedback, constructive feedback, hard skills and soft skills, IT sphere, professional and personal development, cognitive style, intra-organizational interaction, professional competencies.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ	15
1.1. Основні підходи до вивчення зворотного зв'язку у зарубіжній та вітчизняній соціальній психології	15
1.2. Зворотний зв'язок: теоретичні моделі, види, рівні та функції	22
1.3. Зворотний зв'язок у процесах спілкування: оновлення концептуальних підходів та методів дослідження	30
Висновки до 1 розділу	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕДСТАВНИКІВ ІТ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	42
2.1. Міжособистісні фактори взаємин та особливості психологічного клімату ІТ компанії	42
2.2. Соціально – психологічний аналіз професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців у сфері ІТ	52
Висновки до 2 розділу	68
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ЙОГО ФОРМУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИКІВ ІТ СФЕРИ	71
3.1. Організація, проведення та інтерпретація результатів емпіричного дослідження ефективності зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери	71
3.2. Психологічні умови ефективного зворотного зв'язку: методичні рекомендації щодо надання та прийняття у контексті професійної діяльності ІТ фахівців	86
Висновки до 3 розділу	91
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку української економіки сектор інформаційних технологій (ІТ) став однією з найбільш динамічних галузей в Україні. Відповідно, на ринку праці попит на ІТ-фахівців зростає і актуалізується питання стосовно створення і регулярного перегляду критеріїв професійно-важливих якостей таких фахівців. Зокрема, формується поняття «м'яких» навичок або компетенцій (англ. *soft skills*). Вони протиставляються жорстким – спеціальним вузькопрофесійним навичкам або компетенціям (англ. *hard skills*), бо не мають однозначної жорсткої прив'язки до конкретної діяльності. Дж. Беклунд та Дж. С'еннессон стверджують, що професійні, так звані «тверді» компетентності інженерів-програмістів являють собою лише малу частину компетентностей, необхідних для того, щоб бути успішним на практиці.

Так, важливим є розвиток компетенцій, які дозволяють майбутнім ІТ-фахівцям бути успішними і ефективними в роботі, зокрема і завдяки ефективній комунікації.

Комунікативна компетентність визначає здатність здійснювати спілкування в умовах професійної діяльності у сфері розробки програмного забезпечення.

На думку сучасних авторів, комунікативний критерій полягає: у здатності інженерів-програмістів до міжособистісного та професійного спілкування; в умінні вільно оперувати інформацією; у навичках співвідносити власні потреби з потребами організації та колективу; у здатності подавати необхідну інформацію, враховуючи потреби та особливості аудиторії; у компетентності вирішувати конфліктні ситуації у професійному середовищі; у здатності швидко та ефективно виконувати розпорядження та завдання, приймати рішення, а також чітко і ясно повідомляти про них підлеглих та керівництво; в умінні демонструвати

повагу у спілкуванні з кожним; у спроможності встановлювати ділові контакти; в умінні етично поводити себе у професійному середовищі з урахуванням культурних особливостей. Г.І. Радельчук вказує, що успішність створення програмного забезпечення пов'язана не лише з технічними знаннями учасників проектної команди, але і з їхнім умінням адаптувати свої особисті якості і навички до контексту проекту і поєднувати їх з інтересами колективу. Соціальні навички також визначають стиль спілкування людини – те, як вона слухає інших людей, реагує на почуте, бере участь в обговореннях і висуває аргументи на користь власної точки зору, тобто рівнем володіння компетенцією зворотного зв'язку, зокрема.

Все вищезазначене доводить актуальність даної проблематики та зумовлює важливість дослідження проблеми чинників формування соціально-комунікативних якостей та компетенцій фахівців у сфері ІТ. Поняття «зворотного зв'язку» зустрічається у всіх сферах сучасного життя, що передбачають діалогічну взаємодію людей. Співробітник організації отримує зворотний зв'язок від керівника та клієнтів, викладач від студентів, лікар – від пацієнта, політик – від виборця, тощо. Більшість соціальних систем взаємодії одним з принципів, що забезпечують високу ефективність функціонування, передбачає подачу та урахування зворотного зв'язку. Функціонування каналу зворотного зв'язку є необхідною умовою розвитку та підвищення ефективності не лише організації, але й особистості. У зв'язку з цим, дослідження проблеми зворотного зв'язку набуває особливої актуальності та значущості.

Разом з тим, актуальність проблеми зворотного зв'язку визначається і логікою розвитку психології як науки: вивчення ЗЗ необхідне для більш ґрунтовного уявлення феноменології спілкування, побудови структури ефективної діалогічної взаємодії, виявлення ролі ЗЗ у процесі соціалізації особистості, регуляції спільної діяльності та спілкування.

Таким чином, дослідження зворотного зв'язку в спілкуванні позначено особливою актуальністю, оскільки з усього різноманіття ситуацій

спілкування саме ця ситуація безпосередньо пов'язана з інтеріоризацією міжособистісних стосунків, моральних норм, що регулюють спілкування та діяльність.

Поняття «зворотний зв'язок» характеризується багатозначністю й може відноситися як до процесу передачі інформації іншій людині, так і до результату цього процесу – повідомленню. Вивчення проблематики зворотного зв'язку, таким чином, пов'язане з певними труднощами: багатозначність терміну «зворотний зв'язок»; включеністю ЗЗ до всіх структурних компонентів спілкування (є складовою комунікативної, перцептивної, інтерактивної сторін спілкування); важкістю виокремлення та вивчення зворотного зв'язку у діалозі, особливо у груповому спілкуванні. Разом з тим феномен зворотного зв'язку продовжує викликати велику зацікавленість як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідників, оскільки він пов'язаний з вирішенням актуальних проблем оптимізації спілкування та взаємодії у різних сферах життя та діяльності людини.

Зворотний зв'язок як особлива складова процесу спілкування вивчався у 70–80 рр. у радянській психології дослідниками, які були пов'язані із Л. О. Петровською, котра започаткувала постановку цієї проблеми та запропонувала теоретичні та методичні підходи до її розгляду (Л. О. Петровська, О. В. Соловйова, Л. В. Копець). Серед зарубіжних дослідників найвідомішими стали дослідження таких психологів як Б. Оберхоф, А. Джакобс, Т. Рассел, І. Рубін, Т. Кемпбелл, А. Клюгер, А. Денісі. Завдяки зусиллям цих вчених зворотний зв'язок перетворився на традиційну тему в структурі психологічного знання. Оцінюючи дослідження за останні 30–40 років, можна дійти висновку, що зворотний зв'язок має шанси перетворитися на таємничу проблему соціальної психології, оскільки при гострій популярності самої проблеми у практичних психологів, широкому колу інтерпретаторів серед дослідників, коло дослідників у цій проблемній царині досить мале, а запропоновані теоретичні та методичні прийоми не вийшли за межі цього кола і майже ніким більше не використовуються і не

розробляються, що водночас екзотично поєднується із готовністю широкого професійного загалу як науковців (надавати інтерпретації даного виду спілкування), так і практиків (сприяти навчанню ефективному зворотному зв'язку).

На основі аналізу кола доступних нам праць, дійшли висновку, що в сучасних дослідженнях комунікативних процесів відбувається перехід від класичних моделей (простих, лінійних, прозорих, наочних, безпроблемно операціоналізованих) до всеохоплюючих метатеоретичних моделей реляційного та інтерактивного спрямування.

Проте, питання значущості формування зворотного зв'язку у специфічному професійному середовищі, зокрема, в ІТ сфері, а також психологічні умови його формування поки що не знайшли належного відображення у наукових доробках.

Таким чином, актуальність зазначеної проблематики, її недостатнє теоретичне і практичне вивчення зумовило вибір теми нашого дослідження «Психологічні умови формування зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери».

Об'єкт дослідження - зворотний зв'язок представників ІТ сфери.

Предмет дослідження - психологічні умови формування зворотного зв'язку в професійній діяльності представників ІТ сфери.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та емпіричному вивченні психологічних умов зворотного зв'язку, визначенні його значення та завдань у професійній діяльності представників ІТ сфери.

Відповідно до мети дослідження були окреслені наступні ***завдання***:

1. Визначити теоретико-методологічні підходи до дослідження проблеми зворотного зв'язку, його основних теоретичних моделей, видів, рівнів та функцій.

2. Дослідити та узагальнити міжособистісні фактори взаємин та особливості психологічного клімату ІТ компанії.

3. Здійснити соціально–психологічний аналіз професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців ІТ сфери.

4. Емпірично дослідити ефективність зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери.

5. На основі визначення психологічних умов розвитку зворотного зв'язку розробити методичні рекомендації щодо ефективного надання та прийняття зворотного зв'язку у контексті професійної діяльності ІТ фахівців.

Для розв'язання поставлених завдань був використаний комплекс адекватних об'єкту і предмету дослідження методів:

а) теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних та експериментальних даних із проблеми зворотного зв'язку.

б) емпіричні – структуроване спостереження, індивідуальні бесіди, метод опитування за допомогою Google форми, анкетування, психодіагностичне тестування. На різних етапах дослідження (для вивчення особливостей соціально-психологічного клімату в ІТ компаніях та визначення специфіки комунікативного потенціалу ІТ фахівців) був використаний комплекс психодіагностичних методик: методика діагностики оцінки самоконтролю у спілкуванні (М. Снайдер) (Додаток А); діагностика перцептивно-інтерактивної компетентності (модифікований варіант методики Н. Фетіскіна) (Додаток Б).

в) статистичні методи обробки експериментальних даних – розрахунки мір варіативності результатів із наступною якісною інтерпретацією і змістовим узагальненням. Статистична обробка даних та графічна презентація результатів здійснювалися на базі пакету статистичних програм SPSSv.17.0 for Windows.

Практична значущість роботи. Сучасне бізнес-середовище, зокрема, в ІТ сфері, характеризується увагою до людського ресурсу, тому особливе значення набуває ефективність зворотного зв'язку, оскільки вона

позначається на продуктивності співробітника та його задоволеності роботою. Практична значущість отриманих результатів визначається тим, що на їх основі розроблені рекомендації для керівників та співробітників щодо подачі зворотного зв'язку, дотримання яких значно підвищить ефективність зворотного зв'язку в організаційному спілкуванні. Окрім того, отримані результати можна використовувати під час створення тренінгових програм щодо підвищення комунікативної компетентності.

Експериментальна база дослідження. Для виявлення актуальності формування у представників ІТ сфери компетенції ефективного надання зворотного зв'язку у рамках дослідження у серпні 2023 р. було проведено опитування за допомогою Google форми. В опитуванні взяли участь 40 респондентів (64% чоловіків та 36% жінок), які працюють в різних організаціях ІТ сфери.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень були використані для надання практичних рекомендацій серед організацій ІТ сфери м. Києва керівникам та співробітникам, щодо надання зворотного зв'язку, як саме давати конструктивний зворотний зв'язок, як підготувати співробітників до зворотного зв'язку, а також як давати зворотний зв'язок в умовах дистанційної роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше визначено теоретико-методологічні підходи до дослідження проблеми зворотного зв'язку, його основних теоретичних моделей, видів, рівнів та функцій; досліджено та узагальнено міжособистісні фактори взаємин та особливості психологічного клімату ІТ компанії; здійснено соціально–психологічний аналіз професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців ІТ сфери; емпірично досліджено ефективність зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери; розроблено методичні рекомендації щодо ефективного надання та прийняття зворотного зв'язку у контексті професійної діяльності ІТ фахівців.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (47 найменування, з них 12 – іноземними мовами) та 2 додатки. Основний зміст роботи викладений на 104 сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 112 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

1.1. Основні підходи до вивчення зворотного зв'язку у зарубіжній та вітчизняній соціальній психології

Поняття «зворотний зв'язок» зустрічається у всіх сферах сучасного життя, які передбачають діалогічну взаємодію людей. Співробітник організації отримує зворотний зв'язок (ЗЗ) від керівника та клієнтів, викладач – від студентів, лікар – від пацієнта, політик – від виборців тощо. Більшість соціальних систем взаємодії одним із принципів, що забезпечують високу ефективність функціонування, передбачає подачу та облік ЗЗ. Функціонування каналу ЗЗ є необхідною умовою розвитку та підвищення ефективності діяльності не тільки організації, а й особистості. У зв'язку з цим дослідження проблеми зворотного зв'язку набувають особливої актуальності та значущості.

Водночас актуальність проблеми ЗЗ визначається і логікою розвитку психології як науки: вивчення зворотного зв'язку необхідне для більш повного уявлення феноменології спілкування, побудови структури ефективної діалогічної взаємодії, виявлення ролі ЗЗ у процесі соціалізації особистості, регулювання спільної діяльності та спілкування.

Виокремлення проблематики зворотного зв'язку із традиційної для психології проблематики міжособистісного спілкування відбулося у 70-ті роки минулого століття у зв'язку з пошуками механізмів регуляції спільної діяльності та спілкування, а також способів впливу на їх перебіг.

Зворотний зв'язок як соціально-психологічний феномен і предмет окремого вивчення у соціальній психології пов'язує з кібернетичним поняттям лише термінологічна спільність та функціональна спрямованість.

Феномен зворотного зв'язку у соціально-психологічному контексті є ситуацією, коли людина отримує від партнера зі спілкування відомості про

те, як вона сама, її слова, дії були сприйняті. Від того, як люди відображають та інтерпретують образ, поведінку та оцінюють можливості один одного, багато в чому залежить характер їх взаємодії та результати, до яких вони приходять у спільній діяльності. Саме завдяки дії механізму зворотного зв'язку людина на основі результату, що досягається в ході взаємодії з іншими людьми, може коригувати свою подальшу поведінку, замінюючи використані способи впливу новими, які здаються більш ефективними.

Слід зазначити, що об'єктом дослідження у соціальній психології є насамперед навмисний вербальний зворотний зв'язок. Це пояснюється, мабуть, тим, що вивчення невербальних способів подачі ЗЗ, що представляє психолога не менший інтерес, пов'язане з численними труднощами методичного характеру.

У сучасній соціальній психології термін «зворотний зв'язок» використовується у двох основних значеннях. У широкому значенні ЗЗ розглядається стосовно процесу комунікації: як повідомлення, які людина посилає у відповідь на повідомлення іншого. У даному випадку ЗЗ міститиме відповідь на запитання «Що повідомляється?», виконуватиме функцію збільшення інформації, орієнтування співрозмовників в обговорюваній ними проблемі.

У вузькому значенні принцип зворотного зв'язку розглядається у соціальній психології як такий, що поєднує у собі як комунікативну, так і перцептивну сторону спілкування. У цьому трактуванні зворотний зв'язок відповідатиме на запитання «Хто повідомляє інформацію?» і «Як інформація повідомляється?». Особливо важливо відзначити, що при розгляді ЗЗ у вузькому сенсі змінюється також і співвідношення «міжособистісне спілкування – зворотний зв'язок». Якщо при широкому трактуванні міжособистісне спілкування виступає в ролі «поля», в якому здійснюється ЗЗ, то при вузькому трактуванні міжособистісне спілкування стає на додаток до своєї основної ролі також і предметом, щодо якого дається ЗЗ.

Необхідно підкреслити, що вивчення зворотного зв'язку як механізму навчання та розвитку представляє собою один з основних напрямів зарубіжних досліджень ЗЗ.

Зворотний зв'язок часто розглядається як інформація про результати діяльності, наприклад, інформація про успішно виконане або невиконане завдання. При цьому часто ЗЗ володіє спеціально заданими комунікатором (експериментатором/експертом/тренером) параметрами і подається у певній послідовності залежно від попередніх удач/невдач реципієнта (оцінюваного). ЗЗ виступає як навчальний механізм і визначається як сукупність рекомендацій, які призведуть до бажаного результату.

Дж. Хетті та Х. Тімперлей пропонують використовувати для вивчення ЗЗ модель чотирьох рівнів [36]. Вона розроблена на основі дослідження подання зворотного зв'язку вчителями. Основною метою ЗЗ є зменшення розбіжності між бажаним результатом і нинішньою поведінкою/розумінням проблеми. Ефективний зворотний зв'язок має відповідати на три основні питання: «До чого я прагну?» (Питання про цілі), «Як я дію?» (Про просування до досягнення мети), «Що робити далі?» (які дії треба зробити, щоб продовжити/прискорити просування до мети). Ці питання співвідносяться з концептами «зворотного зв'язку догори» (feed up), «зворотного зв'язку назад» (feed back) та «зворотного зв'язку вперед» (feed forward). Автори моделі чотирьох рівнів подачі ЗЗ стверджують, що ефективність зворотного зв'язку залежить від рівня його подачі:

- ЗЗ на рівні завдання/результату говорить про правильність або неправильність виконання завдання;
- ЗЗ на рівні процесу передбачає рекомендацію реципієнту конкретних дій щодо досягнення мети;
- ЗЗ на рівні саморегуляції містить інформацію про навички самооцінювання, самоорганізації та пов'язаний з упевненістю в досягненні мети;

- ЗЗ лише на рівні особистості передбачає оцінювання комунікатором особистості реципієнта.

Найбільш ефективний зворотний зв'язок, на думку вказаних авторів, відповідає рівням процесу саморегуляції. ЗЗ із приводу результату/продукту можливий лише за певних типів завдань, які дають змогу покращувати результат у процесі роботи над ним, а ЗЗ на рівні особистості найменш ефективний за будь-яких умов [1, 2].

У сучасній психології однією з важливих та перспективних сфер вивчення зворотного зв'язку є, на наш погляд, сфера ділового спілкування. Дослідження ЗЗ від керівника підлеглому набули великого розмаху в зарубіжній психології [3, 4, 38] і стають дедалі частішими у вітчизняній психології. У статті В. Клейна чітко показано, що люди віддають перевагу зворотному зв'язку, який отримують на роботі, ніж ЗЗ, який вони отримують у магазині; перший для них є найбільш значущим [4]. Л. Стілман, П. Леві, А. Смел, вивчаючи проблему мультиресурсності ЗЗ, довели, що існують відмінності в ефективності зворотного зв'язку, отриманого від начальника та від колег [39]. ЗЗ від начальника продуктивніший, крім того, він сильніше впливає на задоволеність роботою [40].

Були також отримані дані, що свідчать про покращення роботи лінійних співробітників, старших менеджерів та керівників після проходження процедури ЗЗ за методом «360 градусів» [41]. Д. Вальдерман та Л. Атватер у своєму дослідженні зворотного зв'язку від підлеглого до начальника дійшли висновку про те, що після отримання негативного ЗЗ керівник демонструє зниження залучення до роботи та підтримки своїх підлеглих [42]. Створено спеціальні комп'ютерні програми, які можуть забезпечувати не тільки процес збору даних зворотного зв'язку, їх аналіз, а й складання рекомендацій кожному співробітнику [43].

Вивчення подачі зворотного зв'язку здійснювалося й у Асесмент-центрах (центрах оцінки та розвитку персоналу). ЗЗ служить тим механізмом, за допомогою якого досягається мета всього процесу роботи з персоналом у

центрі оцінки: надати співробітнику чітку інформацію про прогалини у його професійній кваліфікації, надати рекомендації щодо їх усунення та мотивувати на виконання цих рекомендацій [5].

Вивчення зворотного зв'язку у контексті організації породило нову сферу досліджень – вивчення навмисного пошуку співробітниками ЗЗ на фоні бажання отримати оцінку своїх дій, пораду тощо. Це вивчення поведінки, спрямованої на пошук зворотного зв'язку (feedback-seeking behavior). В основі цієї поведінки лежать три мотиви: інструментальний (виконання роботи), его-захисний (захист своєї самооцінки та образу себе від негативної інформації) та іміджевий (налагодження добрих відносин з керівником) [44].

У 1990-ті роки О.М. Ключер та А.С. Денісі провели мета-аналіз існуючих емпіричних досліджень зворотного зв'язку для перевірки постулату про його ефективність [1]. Вони вивчили понад 3000 публікацій, які так чи інакше торкалися ЗЗ. У більшості випадків результати мета-аналізу показали незначний, але позитивний вплив зворотного зв'язку на загальну ефективність; однак у 38% випадків було виявлено негативні ефекти ЗЗ. Істотно, що індивідуальні відмінності не були у випадку ЗЗ важливим пояснювальним принципом його ефективності. Дослідники запропонували інші пояснювальні принципи, які вони об'єднали в модель, яку вони назвали «теорією впливу зі зворотним зв'язком» – feedback intervention theory [1, 2]. Модель О.М. Ключера та А.С. Деніси заснована на п'яти основних положеннях:

1. Поведінка регулюється зіставленням ЗЗ з метою діяльності або стандартом її виконання.
2. Цілі організовані ієрархічно.
3. Увага людини обмежена.
4. У звичайних умовах увага спрямовується відповідно до рівня мети в ієрархії.

5. Впливи із ЗЗ змінюють локус уваги і таким чином впливають на поведінку.

О.М. Клюгер та А.С. Дениси виділяють три рівні ієрархії цілей. Найвищий рівень – це рівень мета-завдань (meta-task processes), який відповідає самооцінці особистості. Наступний рівень – рівень розв'язання задачі (task motivation або task level), на якому цілі співвідносяться з поставленим в даний момент завданням та ефективністю його розв'язання. Третій рівень – рівень навчання (task learning level) – найнижчий; він включає цілі, відповідні деталям. Зворотний зв'язок на цьому рівні допомагає удосконалити процес розв'язання задачі, що може призвести до зростання ефективності діяльності, якщо заохочує людину до розробки адекватних гіпотез про те, як покращити діяльність.

Зворотний зв'язок ефективний, якщо він веде до змін або до інтенцій на ці зміни. Відповідно до моделі ефективності ЗЗ, розробленої О.М. Стремоусовою на основі вивчення подачі зворотного зв'язку в організації, зміни можливі на трьох рівнях: поведінковому, рівні взаємин, рівні самовідношення/самопізнання. Якщо зміни відбуваються відповідно до отриманої інформації, то такий ЗЗ розглядається як ефективний. Зворотний зв'язок може бути неефективним, тобто реципієнт сприймає ЗЗ, але діє не так, як йому рекомендує комунікатор, тобто відбуваються зворотні зміни поведінки або наміру.

Треба зазначити, що, незважаючи на активне вивчення проблематики зворотного зв'язку у спілкуванні, можна виділити маловивчені аспекти, що становлять як науковий, так і практичний інтерес. Зокрема, в даний час проблема подачі ЗЗ у спілкуванні співробітників компанії з клієнтами є новою і практично не дослідженою в психології. Питання про співвідношення особливостей партнерів по діловому спілкуванню та подання ними ЗЗ залишаються багато в чому незрозумілими.

Вивчення проблематики зворотного зв'язку пов'язане з певними труднощами: багатозначністю терміну «зворотний зв'язок»; включеністю ЗЗ

у всі структурні компоненти спілкування (є складовою комунікативної, перцептивної, інтерактивної сторін спілкування); трудомісткістю виділення та вивчення зворотного зв'язку у діалозі, особливо у груповому спілкуванні. Водночас феномен зворотного зв'язку продовжує викликати великий інтерес у вітчизняних та зарубіжних дослідників, оскільки пов'язаний із вирішенням актуальних проблем оптимізації спілкування та взаємодії у різних сферах життя та діяльності людини.

Отже, огляд вітчизняних та зарубіжних досліджень зворотного зв'язку у спілкуванні переконливо доводить складність та багатоплановість цієї актуальної проблеми.

У соціальній психології проблематика зворотного зв'язку розробляється порівняно невеликий період. Водночас вже накопичено значний теоретичний та емпіричний матеріал, що розкриває різні аспекти зворотного зв'язку у спілкуванні.

Поняття «зворотний зв'язок» характеризується багатозначністю і може відноситися як до процесу передачі інформації іншій людині, так і до результату цього процесу – до повідомлення.

Складна феноменологія цього явища зумовлює різні трактування зворотного зв'язку як предмета психологічного аналізу та різні підходи до його дослідження. На наш погляд, найбільш продуктивним видається запропонований Л.О. Петровською комплексний підхід до визначення та вивчення ЗЗ. В рамках цього підходу проведено чимало досліджень зворотного зв'язку, в результаті яких було розроблено та реалізовано концептуальну схему вивчення ЗЗ, визначено місце міжособистісного ЗЗ у структурі спілкування, встановлено залежності між формою подачі зворотного зв'язку та прийняттям його як достовірного, вивчено види та характеристики зворотного зв'язку в різних ситуаціях спілкування та взаємодії.

Головна тенденція, яка простежується як у вітчизняних, так і зарубіжних дослідженнях ЗЗ, – це розширення розуміння самого зворотного зв'язку у напрямі визнання його діалогічної природи.

Уявлення про зворотний зв'язок як механізм навчання та розвитку відкриває можливості для вирішення не лише наукових, а й практичних завдань. Можна виділити основні напрями психологічних досліджень, які мають велике практичне значення: вивчення ЗЗ у сфері педагогіки (зворотний зв'язок педагога учневі); аналіз ЗЗ у сфері ділового спілкування (зворотний зв'язок співробітників організації); використання ЗЗ як джерела самопізнання в умовах соціально-психологічного тренінгу.

В останні роки відзначається розширення тематики досліджень зворотного зв'язку, виокремлюються нові аспекти його вивчення. Серед перспективних напрямів подальших досліджень ЗЗ можна виділити такі:

- співвідношення особистісних характеристик партнерів зі спілкування та особливостей подачі та прийняття ними зворотного зв'язку;
- гендерні, вікові особливості подачі та прийняття зворотного зв'язку у спілкуванні;
- роль зворотного зв'язку у встановленні взаєморозуміння у діловому та міжособистісному спілкуванні.

1.2. Зворотний зв'язок: основні теоретичні моделі, види, рівні та функції

Поняття «зворотний зв'язок» прийнято пов'язувати з розвитком кібернетики і, насамперед, з роботами М. Вінера.

Проте існує думка, що термін «зворотний зв'язок» було запроваджено ще 1893 р. М. М. Ланге завдяки відкриттю регулювання поведінки людини у вигляді зворотних зв'язків. Надалі уявлення про зворотний зв'язок як невід'ємну складову будь-якої цілеспрямованої діяльності, будь-яких процесів саморегуляції систем знайшло відображення практично у всіх існуючих схемах обробки інформації людиною. При цьому в рамках різних

наукових підходів та напрямків поняття «зворотний зв'язок» наповнюється різним змістом. Розглянемо основні теоретичні моделі зворотного зв'язку.

Рефлекторна модель зворотного зв'язку. З позицій фізіології зворотний зв'язок розглядається як основний принцип процесу відображення в живій матерії та побудови діяльності біологічних систем (П. К. Анохін). П. К. Анохін визначив поняття зворотного зв'язку («зворотної аферентації») як інформацію про дії організму у відповідь [6].

Біхевіористична модель зворотного зв'язку. У біхевіористичних теоріях вчення зворотний зв'язок розглядається як форма підкріплення, причому – що дуже суттєво – підкріплення саме відповіді, а не діяльності людини. У найбільш завершеному вигляді ця позиція представлена в роботах Б. Ф. Скіннера, який розробив теорію оперантного обумовлення. Основна ідея його теорії полягає в тому, що результати навчання знаходять своє вираження не в змінах у мисленні, а у підвищенні вірогідності правильної відповіді на певний стимул. Аналіз робіт із програмованого навчання показує, що у більшості з них поняття зворотного зв'язку також ототожнюється з поняттям підкріплення [7].

Когнітивна модель зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок у когнітивній теорії розглядається як інформація, що сприяє навчанню, часто як важливий вид інформації. Зворотний зв'язок не ототожнюється з підкріпленням. Зворотний зв'язок та підкріплення виконують різні функції: підкріплення дається з метою закріпити виконувану дію, а зворотний зв'язок – для отримання інформації про відповідність виконуваної дії заданій.

Кібернетична модель зворотного зв'язку. В кібернетиці зворотний зв'язок характеризується як спосіб керування, заснований на заздалегідь заданих сигнальних знаках, що встановлюють пряме порівняння проміжних і кінцевих станів регульованого процесу. Зворотний зв'язок з кібернетичної точки зору трактується як контрольну, коригуючу інформацію. В зміст зворотного зв'язку при цьому включається не тільки процес, що йде від

керуваного об'єкта до керуючого, а й регулюючу (коригуючу) дію останнього.

Комунікативна модель зворотного зв'язку. Під зворотним зв'язком з погляду психології розуміють засіб спілкування – операцію, за допомогою якої здійснюється дія спілкування; функцію психологічної діагностики; засіб психологічної рефлексії.

Як бачимо, в основі диференціації значень «зворотного зв'язку» лежить лише функція зворотного зв'язку, що реалізується у різних системах (фізіологічній системі організму людини, психологічній та комунікаційній системах). Оскільки інформаційну взаємодію можна розглядати і як психологічну, і як комунікаційну систему, то, гадаємо, різниця у розумінні змісту поняття зворотного зв'язку, представлене у всіх теоретичних моделях, не виключає одне одного і припустимо при розгляді управління комунікативним процесом. Ми дотримуємося кібернетичної точки зору, відповідно до якої зворотний зв'язок визначається як зворотний вплив соціальної системи (і процесу навчання, зокрема) на саму себе, внаслідок чого змінюються всі компоненти даної системи; як контрольну, коригуючу інформацію. За такого підходу зворотні зв'язки виявляються у здатності суб'єктів управління самостійно та активно переробляти інформацію. Отже, всі суб'єкти повинні розглядатися і як активні користувачі інформації, що йде каналами зворотного зв'язку, і як її джерела.

У межах різних підходів виділяють різні *типи зворотного зв'язку*. В кібернетичної класифікації ЗЗ поділяється на лінійний та нелінійний, зовнішній та внутрішній, «негативний», «позитивний» та подвійний. Зовнішнім ЗЗ (оперативним чи відстроченим у часі) називають способи обліку та оцінки результатів діяльності людини, тобто контроль виконання. Внутрішній ЗЗ – одержання інформації про результати діяльності самими особами у процесі самоконтролю, самоперевірки у різних формах. Для успішної інформаційної взаємодії необхідний своєчасний (оперативний)

зворотний зв'язок. З позицій функціонального підходу нами виділено такі *типи зворотного зв'язку* у інформаційній взаємодії:

- індикувальний (що показує правильність або неправильність виконання, що виявляє результати діяльності на виділених етапах виробничого процесу);
- діагностичний (що встановлює причини успіху чи неуспіху в процесі виконання конкретного завдання чи діяльності в цілому);
- мотиваційно-орієнтуючий (що підвищує мотивацію людини за допомогою основних міркувань про результати її діяльності);
- коригуючий (що здійснює регулювання методик діяльності, конкретизацію цілей її етапів);
- рефлексивний (супроводжувальна відповідь або дія людини та її очікування реакції на них).

Існують різноманітні шляхи та форми, за допомогою яких людина дізнається про себе, наприклад, це відбувається в результаті порівняння себе з іншими людьми, в результаті соціальної взаємодії або за допомогою самоспостереження. У процесі міжособистісного спілкування завдання вирішується з допомогою особливого механізму – механізму зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок – інформація про те, як реципієнт сприймає Комуникатора, як оцінює його поведінку та слова.

Необхідно відзначити, що інформація у спілкуванні не просто передається від одного партнера до іншого (особу, яка передає інформацію, прийнято називати комуникатором, а того, хто отримує цю інформацію – реципієнтом), а саме обмінюється. Відповідно, і основним завданням інформаційного обміну у спілкуванні є не простий переклад інформації у прямому чи зворотному напрямку, а вироблення загального змісту, єдиної точки зору та згоди з приводу тієї чи іншої ситуації чи проблеми спілкування.

Сенс механізму зворотного зв'язку у тому, що у міжособистісної комунікації процес обміну інформацією ніби то подвоюється, і крім змістовних аспектів інформація, що поступає від реципієнта до комунікатора, містить свідчення про те, як реципієнт сприймає і оцінює поведінку комунікатора. Таким чином, зворотний зв'язок – це інформація, що містить реакцію реципієнта на поведінку комунікатора. Іншими словами, під міжособистісним зворотним зв'язком розуміється навмисне, вербальне повідомлення іншій особі того, як її поведінка чи наслідки цієї поведінки сприйняті та пережиті.

Мета отримання зворотного зв'язку – корекція своєї поведінки у процесі спілкування. Зворотний зв'язок включає свідомий контроль комунікативних дій, спостереження за партнером та оцінку його реакції, подальшу зміну відповідно до цього й власної поведінки. Механізм зворотного зв'язку передбачає вміння співвідносити свої реакції з поведінкою партнера, з оцінками власних дій й робити висновок про те, що стало причиною певної реакції співрозмовника на сказані слова. У зворотний зв'язок також включаються корекції, які вносить людина, що спілкується, у власну поведінку залежно від того, як вона сприймає і оцінює дії свого партнера.

Мета надання зворотного зв'язку – допомога партнерові по спілкуванню у розумінні того, як сприймаються його вчинки, які почуття вони викликають в інших людей.

Види зворотного зв'язку. Передача зворотного зв'язку може здійснюватися різними шляхами. Насамперед, говорять про прямий та непрямий зворотний зв'язок.

У разі прямого зворотного зв'язку інформація, що надходить від реципієнта, у відкритій та недвозначній формі містить реакцію на поведінку того, хто говорить. Це можуть бути відкриті висловлювання на кшталт «Мені неприємно те, що ти говориш», «Я важко розумію, про що зараз йдеться» і т.д., а також жести та різні прояви почуттів досади, роздратування, радості та

іншого. Такий зворотний зв'язок забезпечує адекватне розуміння його комунікатором, створює умови для ефективного спілкування.

Непрямий зворотний зв'язок – це завуальована форма передачі партнеру психологічної інформації. Для цього часто використовуються різні риторичні питання, глузування, іронічні зауваження, несподівані для партнера емоційні реакції. У цьому випадку комунікатор повинен сам здогадуватися, що саме хотів сказати йому партнер зі спілкування, яка ж насправді його реакція та його ставлення до комунікатора. Звичайно, припущення далеко не завжди виявляються вірними, що значною мірою ускладнює і обмін інформацією, і весь процес спілкування.

Рівні зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок може здійснюватися на різних рівнях:

1. Когнітивний – «Я бачу, чую, відчуваю»: учасники включені в процес спілкування («У вашій розповіді зараз паузи стали коротшими», «Ви зараз вкотре кажете, що...» та ін.);

2. Емоційний – «Я відчуваю»: ми говоримо, що саме відчуваємо у зв'язку з тим, що бачимо («У мене виник сумнів, що це вирішене для вас питання...»), при цьому важливо не називати людині свою інтерпретацію;

3. Рівень своїх уявлень, гіпотез – «Я реагую».

Функції зворотного зв'язку. У 1950 р. Джозеф Лафт та Харрі Інграм запропонували модель, що ілюструє процеси самопізнання та саморозкриття людини, яка отримала назву «Вікно Джо-Харрі» (необхідно відзначити, що в літературі зустрічаються й інші варіанти назви, наприклад, Вікно Johari, Вікно Джо-Гаррі, Вікно Джогарі).

Так, кожна людина має певні індивідуально-психологічні особливості, особистісні якості та властивості, про існування яких у себе вона може знати, а може і не знати (або не цілком їх усвідомлювати). Оточуючі люди, партнери зі спілкування, у свою чергу, також можуть бути обізнані або не обізнані про її особисті якості.

Таким чином, якщо за точку відліку прийняти «знання/незнання» (наявність/відсутність інформації) особистісних особливостей самої людини та партнерів зі спілкування та взаємодії, можна отримати чотири області перетинів цих позицій.

Таблиця 1.1

Вікно «Джо-Харрі»

ІНШІ	Я	
	знаю про себе	не знаю про себе
знають про мене	Відкрита область	Сліпа область
не знають про мене	Прихована область	Невідома область

1. Відкрита область (або, користуючись іншою термінологією, відкрите вікно, або «Арена») містить поведінку, почуття та мотиви, які відомі і самій людині, і оточуючим. Це сфера простого повсякденного спілкування. Відкрите вікно включає інформацію, яку людина про себе знає і представляє її іншим – наприклад, своє ім'я, деякі свої звички та якості.

2. Сліпа область (сліпе вікно, «Сліпа пляма») складається з тієї інформації, яка не відома людині, але відома оточуючим. Сюди входить те, як людина сприймається партнерами зі спілкування зі сторони, тоді як вона сама не має про це жодного поняття. Найчастіше це досить негативна інформація, те, що людина сама не помічає, а інші вважають недоречним говорити про це (наприклад, відразлива манера поведінки, підвищена агресивність, нав'язливість та інші особливості поведінки).

3. Прихована область (закрите вікно, "Видимість") містить те, що усвідомлює людина, але не знають інші. Сюди включається та інформація, яку людина хотіла б зберегти в таємниці від інших (сфера невирішених проблем, непристойних вчинків, інтимних моментів тощо).

4. Невідома область (невідоме вікно, "Невідомість") - це те, що знаходиться за межами свідомості і самого індивіда, і оточуючих, це сфера несвідомого.

Розмір кожного з вікон може змінюватися в процесі та в результаті спілкування, зокрема, при відкритому діалозі, під час проведення консультації лікаря, психологічного консультування та психотерапії. Виходячи із запропонованої моделі, можна подати такі схеми взаємодії партнерів зі спілкування, що призводять до зміни розмірів вікон.

Наприклад, якісне, ефективне діалогове спілкування призводить до розширення відкритого вікна за допомогою зменшення інших вікон.

У психотерапії робота відбувається над зміною сліпого та невідомого вікон, переводячи інформацію з цих вікон у відчинене або закрите вікно. У простому спілкуванні партнери зі спілкування повинні вміти контролювати розмір цих вікон, займаючись різними рольовими іграми чи поданням себе у різному контексті.

Таким чином, можна виділити такі основні функції міжособистісного зворотного зв'язку:

- 1) зворотний зв'язок виступає як регулятор поведінки: а) спонукає до зміни; б) вказує тип необхідної зміни; в) допомагає оцінити спроби на шляху досягнення цієї зміни;
- 2) зворотний зв'язок виступає регулятором міжособистісних відносин;
- 3) зворотний зв'язок виступає джерелом самопізнання;
- 4) зворотний зв'язок у міжособистісному спілкуванні забезпечує активну комунікацію, усуває фрустрацію, покращує взаєморозуміння, знижує напругу партнерів зі спілкування.

1.3. Зворотний зв'язок у процесах спілкування: оновлення концептуальних підходів та методів дослідження

Поняття зворотного зв'язку традиційно використовується в тих галузях психології, котрі пов'язані з вивченням проблем регуляції та саморегуляції діяльності. У дослідженнях встановлено, що в ході виконання різних видів діяльності людина переживає сильну потребу в інформації про свою діяльність, про відповідність отриманого результату цільовим параметрам, тобто потребу у зворотному зв'язку. Така інформація є винятково важливою в контексті різних видів діяльності і має цінність для особистості. У соціальній психології термін «зворотний зв'язок» отримав нові нюанси свого значення. По-перше, зворотний зв'язок у соціальній психології розглядається як міжособистісний зворотний зв'язок у контексті спілкування та спільної діяльності. Специфіка соціально-психологічного розуміння зворотного зв'язку - в тому, що джерелом інформації для суб'єкта виступає інший суб'єкт. Зворотний зв'язок, поняття, запозичене з кібернетики [47], в соціальній психології наповнюється новим змістом: феномен зворотного зв'язку вивчається як реалізація суб'єкт-суб'єктних стосунків, що знаходяться у фокусі соціальної психології. Через низку причин використання терміну «зворотний зв'язок» є не досить зручним саме для соціальної психології. По-перше, він має певне змістове навантаження (кібернетичне, а також, слід додати, і навантаження наук про фізіологію ВНД, технічне навантаження). По-друге, термін є багатозначним, оскільки зворотний зв'язок розуміється як процес подачі людині інформації, що стосується її, і як результат цього процесу, тобто сама інформація, що повідомляється. Тож, спираючись на традиції, які склались у психології щодо розуміння терміну «міжособистісний зворотний зв'язок», ми вважаємо за доцільне сформулювати власне визначення цього поняття відповідно до того, що це інформація, яка подається людині, стосується її і виступає як вербальне повідомлення. Отже, **міжособистісний зворотний зв'язок** - це отримані

особою від оточення інформація, судження про себе та свою поведінку, про те, як її сприймають у діяльності та спілкуванні. Суб'єкта, що передає іншій особі інформацію про неї, називають *комунікатором*, або джерелом інформації. А ту особу, до якої спрямована інформація, якій призначені повідомлення, називають *реципієнтом*, або адресатом зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок можна визначити як *міжособистісний* та як *міжособовий*. Слід зазначити, що в українській мові є певні нюанси вживання обох термінів. Міжособовий зв'язок, на наш погляд, слід розуміти як передачу повідомлень між партнерами по спілкуванню чи спільній діяльності в такий спосіб, що не вимагає розкриття глибоких особистих переживань та встановлення взаєморозуміння у сфері особистих думок і переживань. В умовах міжособистісного зворотного зв'язку такий ступінь взаєморозуміння є цільовим та досягається партнерами через спілкування, що усвідомлено спрямоване ними на цю мету.

У зарубіжній психології проблема міжособистісного зворотного зв'язку стала предметом ретельного аналізу в 70-ті рр. [45]. Її вивчення відбувалось у двох напрямках. У контексті **тренінгового напрямку** проблема розглядалась в аспекті прийняття, тобто через вивчення умов, які зумовлюють прийняття зворотного зв'язку реципієнтом. У рамках практики соціально-психологічного тренінгу були визначені критерії конструктивності зворотного зв'язку для його реципієнта: *неоцінковість, неінтерпретативність, дескриптивність, невідкладність, специфічність*. Цей напрям розвивається і сьогодні, однак можна зазначити, що умови конструктивного зворотного зв'язку, які випливають із практики соціально-психологічного тренінгу, часто суперечливі; не завжди є зрозумілим, на основі яких теоретичних позицій вони визначаються і наскільки доказово встановлена ефективність цих умов. Тож коли ці умови розглядаються більш критично, то можна стверджувати, що в певних випадках це банальні твердження, а в більшості інших - виникає питання про більш належну перевірку.

Можна окреслити найбільш важливі емпіричні результати та теоретичні моделі, які були створені в результаті експериментів, проведених у 70-80-ті рр. ХХ ст. Досліджень особистісних властивостей комунікатора зворотного зв'язку проводилось більше, це ширша галузь досліджень порівняно з дослідженнями властивостей реципієнта. Було показано, що прийняття зворотного зв'язку як достовірного в умовах психотерапевтичної бесіди позитивно корелює з такими рисами комунікатора-психотерапевта, як емпатія, компетентність, щирість, доброзичливість [45]. Ефект прийняття зворотного зв'язку визначається такими рисами комунікатора, як статус, привабливість, компетентність [45]. Як найбільш визначальні для вчителів та психотерапевтів були виділені такі особистісні риси, як емпатія, щирість, інтегративність, глибина. У дослідженнях, які проводились К. Гальперінім та К. Снайдером, було підтверджено, що позитивний зворотний зв'язок приймається як достовірний незалежно від статусу комунікатора, а негативний сприймається як достовірний лише від комунікатора з високим статусом. Щодо властивостей реципієнта було встановлено, що особи з високою самооцінкою за умови позитивного зворотного зв'язку значно вище оцінювали компетентність комунікатора, ніж за негативного [45]. Особи з низькою самооцінкою не проявляли ніяких відмінностей в оцінці компетентності комунікатора при різній валентності спрямованого до них зворотного зв'язку [45].

У 80-ті рр. були створені дві теоретичні моделі, які по-різному розглядали процеси прийняття зворотного зв'язку [45]. **Теорія цінності Я** виходила з того, що людина прагне до позитивної оцінки, відчуває таку потребу, тож шукає визнання інших людей. Отримуючи від інших позитивні оцінки, особа переживає задоволення своєї потреби у підтриманні високої самооцінки, тож для людей властиво приймати позитивні оцінки як справді достовірні. Негативні оцінки фруструють потребу у високій самоповазі, у власній цінності, тож вони відхиляються особою як малодостовірні, оскільки пригнічують її та завдають страждань. **Теорія консистентності Я** виходить з

того, що для людей властиво приймати прихильно перш за все ті оцінки, які консистентні з її почуттям власної цінності. Тож, відповідно, люди по-різному сприймають зворотний зв'язок залежно від рівня власної самооцінки (рівня самоповаги): люди із високим почуттям власної цінності надають перевагу тим, хто оцінює їх позитивно, а особи з низьким почуттям самоповаги - тим, хто оцінює їх критично. Отримувані в емпіричних дослідженнях дані більше узгоджені з теорією цінності Я, ніж із теорією консистентності.

У дослідженнях були встановлені наступні ефекти прийняття зворотного зв'язку:

1. **Стрибок достовірності** (*credibility gap*): суб'єкт, що отримав зворотний зв'язок, оцінює як більш достовірні (тобто такі, що більш правдиво відображають його особистість) позитивні оцінки і як менш достовірні - негативні оцінки зі зворотного зв'язку [45].

2. **Ефект Варнума** (*Barnum effect*): найбільш узагальнені описи сприймаються реципієнтами як точні та специфічні описи їх особистості [45].

Як характеристики зворотного зв'язку вивчені перш за все такі його властивості: *валентність (емоційний знак), послідовність пред'явлення, види (або форми зворотного зв'язку), стилі подачі*. Встановлено, що запропонований зворотний зв'язок оцінюється як більш достовірний мірою того, як судження стають максимально дескриптивними та мінімально оцінювальними.

Таким чином, у зарубіжних дослідженнях були визначені та через систематичне варіювання вивчені доволі суттєві змінні процесу зворотного зв'язку. До цих досліджень можна застосувати традиційні критичні зауваження, що всі дані, отримані в лабораторних умовах, характеризують процеси не реального спілкування, а спілкування за лабораторними правилами. Тож це знижує цінність проведеної роботи, а за екстраполяції даних на сферу реального спілкування виникають певні застереження. Реальний зворотний зв'язок у спілкуванні виникає в умовах необхідності

зміни спільної діяльності, при непорозуміннях та при усвідомленні необхідності встановлення розуміння висловлюється спонтанно, безпосередньо. При цьому виникають ситуації, коли неможливо уникнути негативної інформації (негативного зворотного зв'язку) при взаємному нерозумінні, визначенні причин невдач під час досягнення спільних цілей, при намаганні розвивати стосунки попри взаємне нерозуміння. Саме в таких ситуаціях неможливо ухилитись від негативного зворотного зв'язку, тож виникає питання про ті оптимальні умови, за яких особистість зможе отримати інформацію про свою поведінку та діяльність, задовольнити потребу не лише в підтримці власної цінності, а й в об'єктивній оцінці.

Місце зворотного *міжособового* зв'язку в спілкуванні визначається тим, що він входить в усі сторони спілкування і є складовою частиною як комунікативного, так і перцептивного та інтерактивного боків спілкування. Міжособовий зворотний зв'язок виступає у ролі феномену комунікативної сторони спілкування, оскільки включає інформацію про іншу людину, яка безпосередньо їй спрямовується. Зворотний зв'язок виступає умовою, механізмом і продуктом соціальної перцепції. Місце зворотного зв'язку в інтерактивному процесі визначається тим, що він виступає регулятором взаємодії людей.

Зворотний зв'язок у технічних системах при виконанні операторської діяльності та зворотний зв'язок від учителя значно відрізняються від тих видів зворотного зв'язку, які мають місце в умовах реального спілкування. Зробимо спробу визначити ці особливості.

Перша специфічна риса - це *необов'язковість зворотного зв'язку*. Обидва зазначені види зворотного зв'язку (від учителя, від технічних систем) є обов'язковими, на відміну від спілкування, в якому зворотний зв'язок обмежується і не є обов'язковим. Учасники спілкування мають право розпоряджатись інформацією, переживаннями, думками, приховувати їх, і є необхідною активністю особистості в тому, щоб створити умови для зворотного зв'язку, знайти джерело інформації та отримати її.

Друга риса полягає в *атрибуті сумнівної об'єктивності*. Зворотний зв'язок є інформацією, яку формує і повідомляє інший суб'єкт, тож ця належність суб'єкту і пов'язана з атрибутом можливої необ'єктивності.

Третя риса - це *поліфункціональність зворотного зв'язку* для всіх учасників спілкування. Зворотний зв'язок не розглядається лише як інформація і не зводиться до інформації, а має також емоційне наповнення. Реципієнти не можуть або для них досить складно приймати зворотний зв'язок як інформацію для корекції поведінки; він сприймається як *ставлення*, як вияв сумнівів у цінності партнера чи невизнання його цінності.

Четверта риса: *зворотний зв'язок презентує потреби групи* і виступає одним із способів впливу на особистість, створення тиску, є однією із форм соціального контролю. Таким чином, процес групового зворотного зв'язку розкриває основні канали впливу на особистість, тобто сфери прикладання комунікативних та інтерактивних «зусиль» групи до особистості. Тож виникає проблема: яке регулятивне значення мають для суб'єкта повідомлення, що надходять від членів групи, про те, як сприймається та переживається членами групи соціальна поведінка. Зворотний зв'язок виконує дуже важливі функції в інтерналізації соціальних норм. Пошук інформації стосовно власної поведінки, особистісних норм представляє один із шляхів дії механізмів інтерналізації норм. В онтогенезі соціальний контроль над поведінкою індивіда поступово втрачає систематичний характер. За відсутності соціального контролю особистість потрапляє в невизначену ситуацію і стоїть перед вибором: варто чи не варто здійснювати поведінку, яка диктується нормою. Можна висловити припущення, що інтенсивність і об'єм комунікації з іншими тісно пов'язані з аспектами реалізації соціальних норм. Особа, що діє відповідно до норми чи всупереч нормі, прагне обґрунтувати свою поведінку і вступає у спілкування, щоб знайти необхідну для цього інформацію. В контексті таких пошуків забезпечується інформація також і для корекції поведінки. Що більше інформації вдається отримати (зібрати) щодо доцільності тих чи інших

(старих чи нових) моделей поведінки, наприклад, про їх соціальне схвалення, то більша ймовірність, що поведінка суб'єкта зміниться. Таким чином, індивід у груповому спілкуванні спрямовується на пошуки інформації, необхідної для аналізу власної поведінки, способів її корекції, а з іншого боку, необхідної для оцінки правильності поведінки, підтвердження цінності суб'єкта. Тож у цьому процесі міжособистісний зворотний зв'язок має надзвичайну цінність. При цьому сам процес зворотного зв'язку і сам зворотний зв'язок можна характеризувати або як такий, що встановлює невідповідність поведінки суб'єкта ціннісним нормативним еталонам (*стимулюючий самоконтроль*), або як такий, що підтверджує їх відповідність (*знімаючий самоконтроль*). У реальному груповому спілкуванні міжособовий зворотний зв'язок спрямований на взаємне задоволення потреб членів групи в регулятивно значущій інформації. Члени групи, які знаходяться на перетині активних потоків зворотного зв'язку, більшою мірою користуються можливостями для корекції своєї поведінки, усунення соціально негативних рис.

Для дослідження зворотного зв'язку необхідно визначити в операційних показниках особливості інформації, яка використовується, і, як мінімум, у двох аспектах: у якому вигляді вона йде від комунікатора і як сприймає її реципієнт. При складанні словесного портрету партнера інформація може умовно бути поділена на три частини: інформація, яка вже повідомлялась у ході спілкування цій людині («повідомлене», або «*реально здійснений зворотний зв'язок*»), інформація, що може бути використана суб'єктом для повідомлення як зворотний зв'язок для свого партнера («*потенційно можливий зворотний зв'язок*»), та інформація, яку суб'єкт спеціально контролює та виключає можливість її використання як зворотного зв'язку («не повідомлюване», або «*принципово неможливий зворотний зв'язок*»). Структура всього обсягу інформації щодо партнера включає ці фрагменти і має визначатись через їх подальшу операціоналізацію.

Термін «*наявна соціально-перцептивна інформація*» може використовуватись для позначення всього обсягу інформації, вражень, суджень, оцінок, думок, переживань, образів, у яких відображається інша людина. Частина цієї інформації використовується у спілкуванні як зворотний зв'язок. Об'єктивована в експерименті досліджуваними на прохання експериментатора за допомогою різноманітних методів інформація не співпадає з наявною у суб'єкта. У дослідженнях нехтують цією розбіжністю й, оскільки методичних засобів для охоплення всієї наявної у суб'єкта інформації немає, вважають, що об'єктивована на прохання експериментатора інформація і є **соціально-перцептивна інформація в повному обсязі**. За такого припущення щодо наданої експериментатору інформації, відповідно, є можливим використання запропонованих категорій: **«реально здійснений зворотний зв'язок»** (*повідомлене*), **«потенційно можливий зворотний зв'язок»** (*готове до повідомлення*), **«принципово неможливий зворотний зв'язок»** (*приховуване*). Далі виникає проблема характеристик цих груп інформації та їх порівняння: кількісні та якісні характеристики суджень, що з легкістю використовуються для зворотного зв'язку, суджень, що утворюють резерв збагачення зворотного зв'язку, та суджень, які мають мінімальну ймовірність потрапити у зворотний зв'язок.

Суттєвим внеском у дослідження проблеми зворотного зв'язку стали дослідження, проведені вітчизняними науковцями [17, 23].

У ролі досліджуваних груп виступили старшокласники і студенти. Досліджувані описували один одного методом створення психологічного портрету і формували інформацію для повідомлення одне одному відповідно до вимог експериментатора. Отримані в низці серій емпіричних досліджень результати показують, що формування обсягу перцептивної інформації і використання цієї інформації як зворотного зв'язку - фундаментально відмінні за змістом психологічні процеси. У ролі зворотного зв'язку використовується в першу чергу інформація позитивної валентності, дескриптивна, аргументована, когнітивно нескладна. Вилучають із

зворотного зв'язку негативно валентну інформацію, оцінкову, неаргументовану та когнітивно складну. В експерименті встановлено феномен високої самооцінки досліджуваних як реципієнтів зворотного зв'язку: пересічний учасник дослідження демонструє значну зацікавленість у зворотному зв'язку щодо себе і готовність до прийняття всієї інформації, заперечує необхідність обмежувати якусь інформацію щодо себе. Разом з тим це поєднується з визнанням того, що самі досліджувані володіють стосовно інших досить значним обсягом інформації, яку вони не згодні їм повідомляти ні за яких умов. Ці феномени ми визначаємо як **феномен високої компетентності як реципієнтів** та **феномен некомпетентності як комунікаторів**. Досліджувані визнають, що мають значні проблеми в тому, щоб виступити в ролі комунікаторів зворотного зв'язку, акцентують неможливість повідомити партнеру значну частину викликаних ним оцінок та суджень навіть позитивної валентності. Отримані результати показують емоційну значимість такої ситуації спілкування, як зворотний зв'язок, та суперечливий характер переживань, пов'язаних з нею, своєрідні парадокси усвідомлення цієї ситуації.

В умовах зворотного зв'язку розгортаються процеси «вростання» міжособових стосунків у психічне життя індивіда. Виступаючи як зовнішні стосунки людей, як засіб впливу інших на індивіда, в певні моменти повідомлення із зворотного зв'язку перетворюються на засіб «автостимуляції», тобто впливу на самого себе, ведуть до опосередкованості, оволодіння власною поведінкою. Однак експериментально такі процеси вивчені недостатньо і дослідження зворотного зв'язку мають перспективу в сучасній психології. Досі міжособовий зв'язок розглядався переважно як елемент комунікативної та перцептивної сторін спілкування. У цих дослідженнях сформовані передумови для детального аналізу змін у діяльності та саморегуляції реципієнта, які зумовлює зворотний зв'язок.

Висновки до 1 розділу

Здійснено огляд вітчизняних та зарубіжних досліджень зворотного зв'язку у спілкуванні, який переконливо доводить складність та багатоплановість цієї актуальної проблеми.

Показано, що у соціальній психології проблематика зворотного зв'язку розробляється порівняно невеликий період. Водночас вже накопичено значний теоретичний та емпіричний матеріал, що розкриває різні аспекти зворотного зв'язку у спілкуванні.

Поняття «зворотний зв'язок» характеризується багатозначністю і може відноситися як до процесу передачі інформації іншій людині, так і до результату цього процесу – до повідомлення.

Складна феноменологія цього явища зумовлює різні трактування зворотного зв'язку як предмета психологічного аналізу та різні підходи до його дослідження. На наш погляд, найбільш продуктивним видається запропонований Л.О. Петровською комплексний підхід до визначення та вивчення ЗЗ. В рамках цього підходу проведено чимало досліджень зворотного зв'язку, в результаті яких було розроблено та реалізовано концептуальну схему вивчення ЗЗ, визначено місце міжособистісного ЗЗ у структурі спілкування, встановлено залежності між формою подачі зворотного зв'язку та прийняттям його як достовірного, вивчено види та характеристики зворотного зв'язку в різних ситуаціях спілкування та взаємодії.

Головна тенденція, яка простежується як у вітчизняних, так і зарубіжних дослідженнях ЗЗ, – це розширення розуміння самого зворотного зв'язку у напрямі визнання його діалогічної природи.

При цьому в рамках різних наукових підходів та напрямків поняття «зворотний зв'язок» наповнюється різним змістом. Розглянуто основні теоретичні моделі зворотного зв'язку: *рефлекторну, біхевіористичну, когнітивну, кібернетичну та комунікативну.*

Показано, що в основі диференціації значень «зворотного зв'язку» лежить лише функція зворотного зв'язку, що реалізується у різних системах (фізіологічній системі організму людини, психологічній та комунікаційній системах).

З'ясовано, що у межах різних підходів виділяють різні *типи зворотного зв'язку*. З позицій функціонального підходу нами виділено такі *типи зворотного зв'язку* у інформаційній взаємодії: індикувальний, діагностичний, мотиваційно-орієнтуючий, коригуючий та рефлексивний.

Досліджено, що зворотний зв'язок може здійснюватися на різних *рівнях*: 1) когнітивному; 2) емоційному; 3) рівні своїх уявлень, гіпотез.

Виділено основні *функції* міжособистісного зворотного зв'язку:

- 1) зворотний зв'язок виступає як регулятор поведінки: а) спонукає до зміни; б) вказує тип необхідної зміни; в) допомагає оцінити спроби на шляху досягнення цієї зміни;
- 2) зворотний зв'язок виступає регулятором міжособистісних відносин;
- 3) зворотний зв'язок виступає джерелом самопізнання;
- 4) зворотний зв'язок у міжособистісному спілкуванні забезпечує активну комунікацію, усуває фрустрацію, покращує взаєморозуміння, знижує напругу партнерів зі спілкування.

Показано, що міжособовий зворотний зв'язок є однією з форм соціального контролю за реалізацією групових норм. Розкриваючи через зворотний зв'язок рівень відповідності поведінки ціннісним еталонам, соціальна група стимулює своїх членів до суспільно цінних форм поведінки. Сприймаючи кількість і якість зворотного зв'язку щодо кількості та якості суб'єктивно актуального, особа усвідомлює ставлення групи до себе і своє становище як об'єкта соціального контролю.

Досліджено, що сприйняття зворотного зв'язку визначається ступенем відповідності потребам реципієнта як у плані змісту (тобто наскільки значущі для реципієнта якості підтверджує чи заперечує зворотний зв'язок), так і у плані певних необхідних комунікаторів. Значущість комунікатора і зміст

зворотного зв'язку, який іде від нього, зумовлені відношенням цього зворотного зв'язку до ціннісних еталонів реципієнта. Що більш значущими якостями стосовно ціннісних еталонів реципієнта характеризується комунікатор, то більш значущими є його повідомлення.

Показано, що якщо група значуща для особистості і виступає середовищем реалізації її важливих потреб, то стабільний зворотний зв'язок як реакція групи на її поведінку безпосередньо «тут і зараз» забезпечує адекватне відображення особистістю своєї поведінки щодо ціннісних еталонів і адекватну актуалізацію самоконтролю за умови виникнення розходження з еталонами, тобто сприяє опосередкованості поведінки та зрілості особистості.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕДСТАВНИКІВ ІТ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Міжособистісні фактори взаємин та особливості психологічного клімату колективу ІТ-компанії

Сьогодні ІТ-сектор швидко зростає, що вимагає відбору та найму широкого кола фахівців для ІТ-компаній, клієнтів, а також для організації корпоративної культури та своєчасного навчання та мотивації членів ІТ-компанії. Такі завдання повинні виконувати менеджери з персоналу або рекрутери з ІТ-служб, які звітують перед генеральним директором і разом з ним проводять навчання, розвиток та мотивацію персоналу з метою створення позитивного психологічного клімату в ІТ-компанії [8, с.2].

До складу корпоративної ІТ-команди входять: програміст ERP, дизайнер HTML-верстки, адміністратор бази даних, адміністратор веб-сайту, аналітик, бізнес-аналітик, веб-дизайнер, веб-програміст, дизайнер версій, консультант системи ERP, менеджер контенту, менеджер з продажу, менеджер інтернет-проектів, програміст, 1С - Програміст, редактор сайту, системний адміністратор, системний аналітик, фахівець з інформаційної безпеки, сценарист комп'ютерних ігор, тестер програмного забезпечення тощо [9].

На думку Е.Кузьмінова, для того, щоб ІТ-компанія мала успіх, керівництво ІТ-компанії повинно вміти працювати з командою та аналізувати велику кількість інформації про ставлення співробітників до діяльності; використовувати методи дистанційного оцінювання та мотивації при перегляді резюме; проводити співбесіди за допомогою експрес-тестів і тестів; застосовувати сучасні методи мотивації та адаптації працівників для побудови їх кар'єрного зростання в ІТ; вміти представляти компанію, залучати потенційних співробітників та заохочувати членів команди до старанної та творчої роботи.

Будь-яка компанія завжди ризикує тим, що, отримавши необхідні знання та досвід, працівник може працювати на конкурентів або залишити компанію, щоб розпочати власну справу. Проте, навіть розуміючи це, ІТ-компанія не може не вживати заходів для розвитку професійних навичок своїх співробітників, оскільки вона ризикує втратити свої конкурентні переваги, найкращих працівників та свій імідж на ринку праці [10, с. 16].

На думку О. Дьомкіна, розвиток співробітників вимагає вміння їх оцінювати, і на основі цієї оцінки можна складати плани розвитку фахівців. Професіоналізм працівників ІТ-компаній оцінюється стандартом SMM («Модель оцінки зрілості процесів компанії - розробник програмного забезпечення», CapabilityMaturityModelforSoftware CMM). Окрім зрілості процесу, враховується також продуктивність за звітний період (оцінюється керівником проекту), технічні знання, знання «процесу» та особисті якості.

Кваліфікаційні рівні присвоюються відповідно до рівня класу: молодший, середній, старший та основний. Підкреслимо, що якщо продуктивність роботи працівника ІТ-компанії вважається незадовільною, встановлюється випробувальний термін (якщо продуктивність знижується внаслідок факторів або обставин, на які працівник не міг вплинути), або він звільняється [11, с. 454].

Процес розвитку ІТ-персоналу також підпорядковується відповідним галузевим стандартам, таким як модель CGM (CompetenceGroupManager). Тому в ІТ-компанії є особа, до функціональної відповідальності якої входить управління конкретними компетенціями (визначення компетенцій, планування діяльності з розвитку в компанії тощо).

Характерним для ІТ-сектору є те, що ІТ-компанії регулярно наймають нових співробітників і з різних причин регулярно звільняють працівників. Середня тривалість перебування ІТ-спеціаліста на одному робочому місці становить півтора-два роки. Тому щороку певна кількість працівників компанії оновлюється. На думку О. Кузьміна, якість роботи професіоналів та рівень їх продуктивності коливаються в широких межах. У такому

динамічному стані вони абстрагуються від конкретних професіоналів і говорять про пул ресурсів, тобто про групу працівників з усіма необхідними спеціалізаціями та навичками, необхідними для реалізації всіх поточних та запланованих корпоративних ІТ-проектів.

Нинішній роботодавець в ІТ-секторі усвідомлює свою залежність від професіоналів, готовий мотивувати та захищати колектив, а тому враховує матеріальні, соціальні та професійні вимоги.

Прозорі контракти, так звана «біла» зарплата, особливий психологічний клімат та унікальні умови праці, обладнання зі спеціальними місцями відпочинку відіграють важливу роль при виборі ІТ-компанії для працевлаштування, а також для утримання ІТ-спеціалістів [13, с. 54].

За словами генерального директора Іспанського дому, «перше, що потрібно ринку, – це не гучні зірки, а скоординована діяльність всієї організації. Навіть дуже талановиті люди, які можуть порушити цілісність спільної праці, повинні піти або їм може бути надана роль радника». Керівник продовжує думку: «взаємна підтримка необхідна для продуктивної та результативної діяльності компанії. І справа не в альтруїзмі чи піклуванні начальника про те, щоб всі були задоволені – це суто економічний фактор: багато грошей викидають, бо люди не знають, як співпрацювати один з одним»[12].

У нинішніх ІТ-організаціях звичайні учасники команди значною мірою беруть участь у розробці адміністративних рішень, і рівень успіху цієї діяльності багато в чому визначається психологічними особливостями команди. Д. Михайленко рекомендує враховувати, що різноманітна командна творчість постійно ґрунтується на індивідуальних інтелектуальних процесах кожного члена команди, результати яких потім спільно аналізуються, оцінюються та підсумовуються. Під час збору та первинної обробки інформації учасники колективу в будь-якому випадку функціонують як «ізоляти» і лише тоді починають фактичну колективну роботу [15, с. 216].

Командна діяльність в ІТ-компанії може відбуватися двома способами:

1) метод Дельфі; 2) метод «мозкового штурму». Суть методу Дельфі зумовлюється тим, що фахівці-експерти (члени колективної роботи) самостійно визначають свою думку щодо певної проблеми. На засаді підсумовування цих поглядів потім розробляється єдиний варіант їх вирішення, який складає основу для подальшої обробки проблеми. Ця діяльність повторюється до тих пір, поки не буде знайдено рішення, яке є близьким до оптимального або найбільш прийнятним за цих умов. Тому метод Дельфі переважно заснований на незалежній творчості та використанні колективного розуму лише на проміжних та заключних етапах роботи.

Метод «мозкового штурму» в основному є протилежним методу Дельфі, тому що творчий процес спільний для усіх учасників колективу. Мета методу «мозкового штурму» полягає в тому, щоб публічно висловити кожному свою ідею, яка негайно розробляється та доповнюється іншими членами групи, заодно заохочуючи максимальну кількість висловлювань, навіть найбільш абсурдних на перший погляд, оскільки кожне з них може містити раціональне зерно. Процес «мозкового штурму» наступний: керівник у короткій промові розкриває суть проблеми, причини її виникнення, переваги, які може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, група, що складається приблизно з десяти людей може за півтори години висловити до сотні оригінальних ідей. Існує багато можливостей для методу «мозкового штурму». Це може відбуватися: у формі критики та оцінки існуючих положень, у формі відповідей на запитання, які задаються швидко, на додаток до обговорення письмових пропозицій; у формі «експерименту» над готовим проектом [8, с. 8].

Суть кожної особистості виявляється лише у взаєминах з іншими суб'єктами та здійснюється у різних видах колективної співпраці та процесів спілкування.

Саме завдяки стосункам особистість розуміє свою соціальну значимість. Отже, самооцінка діє як груповий ефект, як форма прояву соціально-психологічного клімату. Оцінка власної позиції в системі соціальних стосунків та особистих зав'язків створює відчуття більшої або меншої власної значимості. Переживання стосунків впливає на настрій, покращує або погіршує психологічний стан здоров'я працівника. Завдяки наслідуванню, зараженню, навіюванню та переконанню різні настрої в групі розповсюджуються на всіх членів і, знову відображаючись у їх думках, утворюють психологічний фон колективного життя.

Психологічне самопочуття та настрої співробітників у групі можуть говорити про особливі властивості соціально-психологічного клімату в колективі. Самооцінка, самопочуття та настрої – це соціально-психологічні явища, цілісна реакція на вплив мікросередовища та всієї сукупності чинників людської діяльності в колективі. Вони є суб'єктивними формами вираження соціально-психологічного клімату.

Якісні та кількісні показники за основними характеристиками колективу поєднуються з поняттям «соціально-психологічний клімат колективу». Виходячи з визначення А. Романова, можна встановити, що соціально-психологічний клімат слід розуміти як конкретну систему відносин, що виникають між учасниками групи [16, с. 305].

Система взаємовідносин, що виникає між учасниками колективу, формується під впливом індивідуальних психофізіологічних характеристик (факторів, параметрів) та внутрішньогрупових традицій та стандартів, що визначають певну колективну свідомість та настрої та впливають на стан психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивності спільної діяльності та всебічному розвитку особистості в колективі з метою досягнення цілей особистості або колективу та компанії в цілому. Метою діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві, як вважають Н. Базалійська, С. Микитюк, є підвищення ефективності і Н. Беляєва та О. Кузьміна [13] зазначають, що якість соціально- психологічного клімату в

групі прямо впливає на діяльність компанії, оскільки ступінь ефективності та результативності діяльності компанії залежить, насамперед, від взаємовідносин між окремими співробітниками, між різними відділами, між керівником та його підлеглими працівниками.

На основі результатів досліджень І. Марков та Я. Рудик встановили, що для діагностики стану соціально-психологічного клімату на підприємстві потрібно користуватися певним переліком методологічних процедур (Рис. 2.1).



Рис. 2.1. Діагностика соціально-психологічного клімату ІТ-компанії.

Соціально-психологічний клімат у колективі ІТ-компанії формується під впливом багатьох різних факторів, які А. Романов класифікує таким чином.

І. Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу та оточення:

- Фактори глобального (макро) середовища: соціально-політична ситуація в країні (a1), економічна ситуація в суспільстві (a2), рівень життя (a3), організація життя населення (a4), соціально-демографічні фактори (a5) регіональні фактори (a6), етнічні фактори (a7);

- Фактори місцевого (мікро) середовища: задоволеність роботою (b1), психологічна сумісність (b2), ефективність (b3), тип спілкування (b4), тип виконуваної роботи (b5), організація спільної діяльності (b6), стиль керівництва (b7), організаційна структура (b8), умови праці (b9);

II. Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу: економічні; соціально-демографічні; соціально-психологічні; організаційні [18, с. 230].

У той же час було встановлено, що на стан соціально-психологічного клімату в команді ІТ-компаній також впливають такі фактори:

- зміст роботи та задоволеність працівників роботою;
- умови праці та життя, задоволеність ними;
- рівень задоволеності характером міжособистісних стосунків між працівниками;
- стиль керівництва та керівництво, система взаємин між керівниками та підлеглими [19, с. 79].

Водночас слід підкреслити, що соціально-психологічний клімат працівників компанії зумовлений такими компонентами: ставлення до праці; виконання робіт за спеціальністю; особисті та ділові якості керівника; обладнання; ритмічна робота; санітарно-гігієнічні умови; відношення до керівника (менеджера); навчання та сертифікації; різноманітність роботи; організація праці; ступінь впливу менеджера на роботу тощо [20, с. 59].

Дослідники Г. Назарова та А. Романов розглядають домінуючий соціально-психологічний клімат крізь призму відносин та спілкування в системі «працівник-команда-компанія»:

- домінуюча роль особистості (відображає переважний вплив особистісної складової, особистих почуттів працівника, його емоційного стану, його ставлення до роботи, колективу та всієї компанії на соціально-психологічний клімат);
- домінуюча роль команди (ілюструє переважний вплив міжособистісного компоненту на якість соціально-психологічного клімату, а також відображає відносини, що існують у колективі, та їх конструктивний чи деструктивний вплив на робочі процеси);
- домінуюча роль компанії (реалізується через дії менеджерів, спрямовані на створення сприятливої атмосфери для продуктивної роботи,

знання цілей компанії та ототожнення їх із власними цілями та цілями колективу) [19, с. 82].

Встановлено, що діагностика соціально-психологічного клімату в компанії дозволяє визначити: готовність колективу до співпраці; групову згуртованість працівників; наявність неформальних організацій та їх відповідних лідерів; причини та джерела соціально-психологічної напруги; системи взаємодії та обміну інформацією між командами (підрозділами); дублювання функцій, функціональних перетинів; соціально-психологічний клімат у колективі; індивідуальні та особисті характеристики працівників та прогнозування їх поведінки [21, с. 30].

Як один з найважливіших бізнес-показників у системі оцінки соціально- психологічного клімату в команді ІТ-компаній, І.Волков розглядає обчислення інтегральної характеристики згуртованості в колективі, яка є мірою єдності і зумовлена усвідомленням спільних цілей, завдань та ідеалів (формула 2):

$$Sk = \sum V_p / 0,5 N (N-1) \quad (2),$$
 де Sk – індекс згуртованості колективу;

$\sum V_p$ – кількість взаємопозитивних виборів у колективі (групі) відповідно до запитання: «З ким би ви хотіли/не хотіли) працювати разом для досягнення визначеної мети?»;

N – кількість членів колективу (групи), що брали участь в опитуванні [22, с. 50].

На думку В. Сича, визначення соціально-психологічного клімату в колективі ІТ-компанії повинно базуватися на орієнтації працівників на «роботу» чи «стосунки», виходячи із з'ясування їх фактичного та ідеального бачення. Найважливішими факторами задоволеності працівника виконаною роботою є: вдалий вибір кар'єри працівника; інтерес працівника до роботи; успіх роботи; система стимулювання; стиль керівництва тощо [23, 20].

Слід зазначити, що ключова роль керівника у створенні позитивного соціально-психологічного клімату в компанії полягає у правильній організації роботи та мінімізації масштабів конфлікту в колективі завдяки

вольовим рисам, які проявляються у вимогливості, відповідальності та самостійності у прийнятті рішень [11].

Спираючись на рекомендації щодо оцінки стану соціально-психологічного клімату в компанії, враховуючи її основні домінанти з точки зору синергетичного підходу, Г. Назарова та А. Романов виявили, що за допомогою методу «градієнт станів» можна оцінити рівень соціально-психологічної атмосфери у колективі та визначити наявність або відсутність проблем. Використовуючи такий підхід, можна визначити стан проблеми в цілому.

На думку Н. Базалійської та А. Хука, найважливішими способами оптимізації соціально-психологічного клімату в ІТ-компаніях є:

- 1) формування одностайності та узгодженості щодо норм, виданих суспільством;
- 2) створення в компанії таких умов, які забезпечували б можливість оновлення ціннісних орієнтацій особистості під час робочого процесу;
- 3) зміцнення впевненості членів компанії у власних силах та здібностях;
- 4) розвиток навичок з цілеспрямованим впливом управління на мотиваційну сферу підлеглих;
- 5) проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу винагород, створення обставин, що стимулюють дискусію, обмін знаннями та досвідом;
- 6) гнучкість у здійсненні контролю, забезпечення певної автономії у вирішенні виробничих проблем;
- 7) використання технологій імітації, моделювання тощо [20, с. 59].

Отже, інтегруючим мотиваційним фактором спеціалістів ІТ сфери можна вважати потребу у спілкуванні. Даний мотив виражається як у робочому, так і у неформальному контекстах. Спілкування (добре налагоджена комунікація) та сприятливий соціально-психологічний клімат у

колективі є одним з вирішальних факторів, що впливає на успішність команди у професійній діяльності.

Програмування, будучи діяльністю творчою та складною, вимагає від команди узгодженості дій, розуміння загальної мети та гнучкості в діях, адже існує багато факторів, що можуть змінити напрямок роботи.

Спілкування відіграє велику роль у навчанні та перейманні досвіду колег. Також комунікація з колегами є одним з джерел відслідковування нових технологій на ринку ІТ, що є життєво важливим для розробників.

Спілкування відіграє велику роль у взаєминах між керівництвом команди, проекту, компанії – з одного боку, та групою розробників – з іншого. Одним з найбільш демотивуючих факторів, на думку розробників, є саме неграмотність менеджменту, неможливість встановлення з керівництвом конструктивної комунікації. Адже керівник (тімлід, менеджер проекту, директор) має розуміти специфіку проекту та складності, з якими зіштовхується команда, та в потрібний момент давати розробнику зворотний зв'язок по якості виконаної ним роботи, допомагати вийти зі складної ситуації.

За рахунок спілкування та групової взаємодії задовольняється потреба ІТ спеціалістів у встановленні теплих та дружніх відносин з колегами, підвищується рівень групової мотивації, що впливає як на бажання «творити», так і на задоволеність роботою в компанії в цілому.

На задоволеність роботою в компанії розробників всіх рівнів впливають три основних фактори: якість зворотного зв'язку від керівництва з приводу виконаної роботи, якість обізнаності розробника з приводу проекту, справ, цілей та планів компанії та рівень групової мотивації в колективі. Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі є одним з ключових факторів, що має суттєвий, а іноді, й вирішальний вплив на професійну діяльність представників ІТ сфери.

2.2. Соціально - психологічний аналіз професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців у сфері ІТ

Соціально-психологічний ракурс вивчення змістовної специфіки професійної діяльності фахівців у галузі ІТ передбачає необхідність аналізу тих знань та умінь, які потрібні при міжособистісному спілкуванні в контексті внутрішньоорганізаційної та міжорганізаційної взаємодії.

Вперше наукова спільнота замислилася про необхідність виділення найбільш значущих професійних здібностей, знань та вмінь фахівців у галузі ІТ, коли було поставлено завдання систематичної розробки спеціальних тестових завдань для програмістів. У науково-практичному аспекті проблема якісної діагностики професійного потенціалу вказаних фахівців була заявлена вже на початку сімдесятих років ХХ століття (Parkin, Weinberg, Schulman). З того часу було організовано чимало соціологічних та психологічних лабораторій (наприклад, при Массачусетському технологічному інституті, при Університеті Райдер у Нью-Джерсі, при Університеті штату Меріленд) у яких за допомогою опитувань фахівців та застосування спеціальних методів математичної статистики встановлюється комплекс найбільш затребуваних професійних умінь та особистісних якостей спеціалістів у галузі ІТ. Як правило, в результаті подібних досліджень моделюється набір спеціальних знань, умінь і якостей, що дозволяють їм продуктивно та стабільно виконувати свої внутрішньоорганізаційні функції [24].

З розвитком інформаційних технологій, підвищення загального рівня володіння відповідними технічними засобами закономірно зростають й ті нормативні вимоги, які пред'являються до професійно-особистої підготовки фахівців у галузі ІТ. Але, як зазначає Е.Зеєр, у кожній сфері професійної діяльності можна виділити якесь ядро стійких специфічних функцій [24]. У сфері інформаційного сервісу дане ядро становлять такі функції, як встановлення та налаштування програмного забезпечення, модифікація комп'ютерних програм, тестування та виправлення роботи програм та мереж.

Вказані функції ще довгий час будуть стабільно потрібні в усьому світі, поза залежністю від темпів модернізації технологічної складової інформаційного суспільства. Крім того, досить затребуваними в організаційному середовищі виявилися компетенції, що дозволяють здійснювати: кодифікацію інформації, перетворення специфічних відомостей у детальні інструкції; складання простих програм для пошуку даних; каталогізація та документування; складання блок-схем; керівництво програмістами-початківцями; надання консультативно-технічної допомоги колегам-програмістам; складання оптимальних конфігурацій комп'ютерів та інших менш значимих (Dutta Roy). Зауважимо, що всі вищеперелічені компетенції передбачають наявність не лише відповідних знань та умінь, а й професійно-особистісних якостей.

Аналіз практичної діяльності сучасних спеціалістів у галузі ІТ дозволяє виділити своєрідний «еталон професійної компетентності». Цей еталон може бути представлений як комплекс тих знань і умінь, якими володіє найуспішніший програміст або системний адміністратор: 1) вузькоспеціальні компетенції, що дозволяють творчо використовувати комп'ютерні програми, різного роду «пакети програмного забезпечення», утиліти та гаджети в процесі вирішення проблем, що виникають; 2) знання широкого спектру мов програмування та вміння гранично усвідомлено їх використовувати у процесі спільної організаційної діяльності, при вирішенні поставлених завдань; 3) вміння входити в особливий режим інформаційної активності, що передбачає фокусування свідомості на знаково-символічній інформації (що становить основу всього програмного забезпечення) та перетворення отриманої інформації в організаційно значущі відомості/знання; 4) вміння інтегрувати в єдине поле організації інформацію, що продукується в процесі роботи комп'ютерних мереж, з інформацією, що циркулює іншими каналами внутрішньоорганізаційної інформації (наприклад, друкованим/документальним або вербальним).

Не викликає сумнівів, що сучасна вузівська система підготовки фахівців у галузі ІТ повинна орієнтуватися на подібний «проф-еталон», підлаштовуючи зміст спецкурсів та семінарів під найбільш очікувані та важливі в сучасних організаціях інформаційно-технологічні компетенції. Але слід зазначити, що з урахуванням високих темпів розвитку інформаційних технологій, які спостерігаються останніми роками, система підготовки представників інформаційних професій повинна мати випереджальний характер. Інакше їхні професійні компетенції та особисті якості постійно відставатимуть від зростаючих внутрішньоорганізаційних вимог та очікувань.

Слід також зазначити, що більшість з описаних вище знань і умінь може бути представлена скоріше як перелік суто професійних компетенцій фахівців у галузі ІТ. Іншими словами, їх наявність є обов'язковою для кожного з них поза залежністю від тих чи інших індивідуальних здібностей та особистісних якостей. Можливо, тому у багатьох відомих тестах спрямованих на визначення якості підготовки спеціаліста в галузі ІТ, наприклад, таких як Computer Programming Aptitude Tests / Battery CPAT / CPAB, Walden Programmer Analyst Aptitude Test WPAAT (Winrow), як правило, відсутні завдання, що розкривають його індивідуально-психологічні особливості та якості, значущі в міжособистісній комунікації. Однак у контексті організаційної взаємодії індивідуальні особливості та особисті якості фахівця не менш важливі, ніж його суто професійні знання та вміння. Більше того, в деяких ситуаціях, які потребують оперативної міжособистісної взаємодії та ефективних стратегій комунікації, вони можуть являти собою найбільш значущий ресурс його ефективності. Слід зазначити, що у багатьох випадках нестача спеціальних професійних знань та умінь компенсується якістю міжособистісних комунікацій працівника організації. Творцям тестового інструментарію для відбору спеціалістів у галузі ІТ необхідно розробляти шкали для визначення тих особистісних характеристик, які

впливають на успішність інтеграції у внутрішньоорганізаційне середовище та соціально-економічну структуру сучасного суспільства в цілому.

До теперішнього часу проведено чимало досліджень, які доводять, що індивідуально-особистісні характеристики людини визначають характер її соціальної/внутрішньогрупової адаптації, стиль професійної діяльності, особливості її взаємодії з оточуючими, а також тип реагування на стресогенні, нестандартні ситуації. Зважаючи на високий рівень залежності сучасних організацій від стабільності функціонування офісних комп'ютерів та мереж, необхідно розглянути ті індивідуально-психологічні характеристики та комунікативні навички, які мають критично важливе значення у професійній діяльності фахівців у галузі ІТ. І оскільки такого роду розгляд повинен мати системний характер, ми рухатимемося від категорій, які мають загальнопсихологічне, особистісно-утворювальне значення до категорій, які стосуються стану окремих сфер професійно-особистісного функціонування людини.

Необхідно зауважити, що психологи, починаючи з 60-х років минулого століття, провели чимало досліджень, у яких розглядаються загальносистемні характеристики психічного функціонування людини, які розкривають її як індивіда та індивідуальність у процесі цілеспрямованої діяльності (Ананьєв, Ломов, Мерлін). Разом з тим, в даний час спостерігається дефіцит теоретично та емпірично вивірених досліджень, що безпосередньо розкривають проблематику професійно-особистісного становлення спеціалістів у галузі ІТ. До найпомітніших і значних можна віднести дослідження А.Е.Войскунского і Ю.Д.Бабаевой [25]. Почасти ця проблематика відображається в дослідженнях, проведених І. Розовим, О. Зіміною, І. Захаровою. У зарубіжній психології за останні півстоліття ґрунтовно досліджено категорії та поняття, що стосуються окремих особистісних утворень, а також характеризують певні аспекти когнітивного та емоційного розвитку особистості (Бандура, Бруннер, Лазарус). Це створило базу для реалізації вузькоприкладних досліджень, які розкривають інтелектуальні

особливості фахівців у галузі інформатизації та специфіку їхнього професійного становлення. На наш погляд, у контексті проблематики професійно-особистісного становлення фахівців у галузі ІТ необхідно приділяти більш пильну увагу таким загальнопсихологічним поняттям як темперамент і характер, оскільки в умовах інтенсивної трудової діяльності «базові» індивідуальні характеристики набувають рівного значення поряд із такими особливостями інтелектуального функціонування, як когнітивний стиль. А оскільки розвиток сучасних організацій часто пов'язаний з необхідністю інтенсивної, понаднормової трудової діяльності співробітників, далеко не завжди раніше «працюючі» теорії та концепції (не дивлячись на універсальність і адекватність накопиченого в їх рамках понятійного апарату) відповідають новим викликам часу. Спираючись на накопичений у зарубіжній та вітчизняній науці досвід досліджень, ми повинні визнати, що вдосконалювати теорію професійного становлення фахівців у галузі ІТ можна лише шляхом безпосереднього вивчення та аналізу їх практичної діяльності в так званих «польових» умовах, тобто у сучасному організаційному середовищі.

Безпосередні «польові» дослідження, включене спостереження за стихійною або цілеспрямованою поведінкою фахівців у рамках їхньої організаційної діяльності не виключають можливості застосування чітко визначених оціночних категорій. При цьому, як нам видається, доцільно утримувати у фокусі сприйняття діади (або навіть тріади) професійно значущих показників та характеристик, наприклад: темперамент та стиль професійної діяльності, акцентуації рис характеру та стратегії адаптації, когнітивний стиль та особливості побудови часової перспективи. Цілеспрямоване відстеження та комплексне вивчення найбільш значимих індивідуально-особистісних проявів ІТ-спеціалістів у контексті їх повсякденного організаційного функціонування дозволяє досягти більшого розуміння того, що являє собою і яким чином досягається оптимальний режим їх професійно-особистісного становлення.

У ході тривалого вивчення професійної діяльності програмістів і системних адміністраторів у сучасних організаціях, а також структурно-змістовного аналізу виконуваних ними функцій, ми дійшли висновку, що одним з найбільш актуальних завдань науково-практичного плану є визначення успішних у сфері ІТ когнітивних стилів. Звернення до публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів показує, що когнітивний стиль відіграє важливу роль і в соціально-психологічній адаптації фахівців зайнятих в інформаційному сервісі. Ця думка набуває визнання з кінця минулого століття. Серед вітчизняних авторів лідерство у дослідженні різних підходів до визначення когнітивного стилю, у вивченні сучасного стану стильового підходу у психології належить М. Холодній. В авторській монографії М.Холодної дається нове трактування когнітивних стилів як метакогнітивних здібностей та розкривається їхня роль у регуляції інтелектуальної поведінки, у тому числі в умовах навчальної діяльності [26] . Когнітивний стиль визначається автором як індивідуально-своєрідні способи переробки інформації про навколишній світ, що виявляються через відмінності в її сприйнятті, аналізі, структуруванні, категоризації та оцінюванні. Оскільки професійно-особистісне становлення фахівців безпосередньо визначається якістю освіти і як наслідок характером їхньої пізнавальної діяльності, багато авторів вказують на необхідність розгляду можливого впливу на вказаний процес когнітивних стилів майбутніх спеціалістів (Холодна, Шкуратова). Як зазначають Ю. Бабаєва та О. Войсунський, перевага стильового підходу до дослідження становлення професійно-особистісних якостей полягає в тому, що стильові характеристики описують психологічну реальність загалом, без поділу на такі окремі «полички» як: психологія пізнання, психологія мотивації, психологія особистості, психологія спілкування тощо.

На думку професора соціології та психології Массачусетського технологічного інституту Ш.Текл, індивідуальні відмінності у професійних підходах до створення комп'ютерних програм не позначаються негативно на їхній ефективності (Turkle). Іншими словами, згідно з Ш.Текл, власники

різних (іноді слабо співвідносних між собою) когнітивних здібностей та умінь однаково успішно справляються зі складанням програм для комп'ютерів. Цей висновок підтверджується й іншим дослідженням, виконаним на ціле десятиліття пізніше (Houle) в рамках якого також не виявлена залежність характеристик діяльності осіб, що навчаються програмування від показників їхнього когнітивного стилю. Слід звернути увагу на те, що в роботах Ш.Текл нею було виділено так звані «м'який» та «жорсткий» стилі програмування: перший – художній, несистематичний, з нерівномірним опрацюванням деталей, а другий – технологічний, систематичний, тотально контролюючий хід обчислювальних процесів. Ці стилі програмування були співвіднесені автором як з показниками внутрішнього / зовнішнього локусу контролю, так і з одним із показників когнітивного стилю – полезалежністю / полenezалежністю. Інтерес представляє той факт, що за даними Ш.Текл серед розробників комп'ютерних програм полenezалежні суб'єкти зустрічаються частіше, ніж полезалежні (Turkle). З метою прояснення значення зазначеної закономірності необхідно розглянути смислове наповнення термінів локус контролю та полезалежність.

Перші уявлення про локус контролю були дані у роботах американського психолога Дж.Роттера (Rotter), який таким чином ввів його в активний лексикон психологів. Це поняття характеризує схильність людини приймати повну відповідальність за свої дії або приписувати цю відповідальність якимсь зовнішнім силам. У першому випадку, згідно з Дж.Роттером, слід говорити про внутрішній (або, інакше інтернальний) локус контролю, у другому – про зовнішній (екстернальний). Відповідно люди з різними типами відповідальності за вчинені дії можуть бути поділені на тих, хто є переважно або повною мірою інтерналами або екстерналами. Згідно з концептуальними положеннями, висунутими Дж.Роттером, інтернали впевнені в собі, послідовні та доброзичливі; екстернали ж виявляють

невпевненість, тривожність, підозрілість, а конформність уживається в них з агресивністю.

На думку Ш.Текл, так званий «жорсткий» стиль програмування більш характерний для програмістів із внутрішнім локусом контролю, а «м'який» стиль відповідно характеризує «екстерналів». Проте, як зазначають Бабаєва та Войскунський, говорити про збіг понять було б передчасно. Швидше має місце лише тенденція до зближення, але не більше.

Перші дослідження, присвячені залежностям поведінки людини від «поля» (під яким розуміється вся сукупність об'єктів довкілля) були проведені К.Левіним та його колегами ще в 30-х роках минулого століття. За допомогою «польової» концепції К.Левін обґрунтовував взаємозв'язок мотиваційно-сислової сфери людини та світу фізичних об'єктів, визначав стійкість особистості у світі соціальному. Поленезалежні люди більшою мірою, ніж їхні залежні від навколишнього середовища співгромадяни спираються на внутрішні відчуття, власні еталони поведінки та самостійно поставлені цілі. М.А.Холодна трактує поленезалежність як уміння долати видиме поле та структурувати його, як здатність диференціювати, розчленовувати ситуацію, виділяти окремі елементи, і як схильність деталізувати та диференціювати свої пізнавальні враження, орієнтуючись при цьому саме на релевантні елементи матеріалу, що сприймається. Розглядаючи психологію полезалежних індивідів, дослідники зазначають, що в їхній свідомості елементи соціального поля виявляються жорстко пов'язаними, деталі переживаються як важко відокремлювані від їхнього просторового фону. Такі люди значно більшою мірою, ніж поленезалежні, орієнтуються на зовнішні стимули, цінують добрі стосунки з оточуючими і віддають перевагу заняттям, які передбачають контакт з людьми. Водночас вітчизняними та зарубіжними психологами були одержані дані, що свідчать про випадки певної мобільності когнітивного стилю: поленезалежні суб'єкти часом діють у манері полезалежних, а полезалежні в якихось окремих ситуаціях поведуться як поленезалежні (Холод, Шкуратова). Якою б

ситуативною та фрагментарною не була подібна мобільність, вона може приносити людині дуже суттєві переваги, оскільки свідчить про здатність особистості творчо підходити до життя, а отже, і до професійної діяльності. Однак, для більш переконливих роздумів на цю тему слід провести окрему та досить об'ємну програму психологічних досліджень.

Слід зазначити, що той чи інший стиль когнітивної діяльності не означає неминучість високого чи низького розвитку якихось спеціальних професійно значущих умінь і здібностей. Невипадково, відомий дослідник Р.Стернберг, розглядаючи поняття стиль мислення, говорить про неприпустимість його ототожнення зі здібностями: стиль – це скоріш спосіб реалізації здібностей (Sternberg). Як підкреслює Р.Стернберг, стильові відмінності надзвичайно суттєві для оцінки ефективності дій, але, на відміну від здібностей, вони погано піддаються фіксації за допомогою традиційних психометричних тестів. Зазначимо, що основні критерії розмежування стилів та здібностей були сформульовані ще у шістдесяті роки минулого століття одним із засновників стильового підходу в психології Генрі Уіткіним (Witkin, Oltman). Однак досі не проведено досліджень, які дозволяють однозначно затверджувати чи заперечувати наявність тісного взаємозв'язку між когнітивним стилем та здатністю до програмування.

У сучасних друкованих та інтернет-виданнях, що висвітлюють позитивний досвід та проблеми функціонування інформаційних систем в українських та зарубіжних організаціях неодноразово порушується така проблема як внутрішньоорганізаційне сприйняття діяльності та особистісних якостей системних адміністраторів та програмістів. Зокрема, особливо наголошується на тому, що багато затребуваних у сучасному організаційному середовищі знань, умінь та здібностей виходять далеко за межі безпосередньої професійної підготовки ІТ-фахівців. Як наслідок, навіть якщо вказані спеціалісти досить компетентні у своїй сфері діяльності, вони далеко не завжди відповідають очікуванням їхніх колег та керівництва. Перед представниками психологічної науки і практики постає цілком

закономірне питання про те, чи є об'єктивний взаємозв'язок між недостатніми для сучасних фахівців знаннями, вміннями та відповідними особистісними якостями, що забезпечують стабільний прояв і накопичення цих знань та умінь у сучасній організаційній. Дещо спрощуючи формулювання даної проблеми, можна поставити таке запитання: якщо спеціаліст не сприймається більшою частиною співробітників організації як достатньо компетентний і корисний, наскільки таке сприйняття залежить від його реальної компетентності та наскільки від його особистісних якостей і комунікативних умінь й навичок.

Цілком виправдано припустити, що за всієї важливості фактору кваліфікації того чи іншого програміста чи системного адміністратора, його внутрішньогруповий статус та внутрішньоорганізаційне сприйняття багато в чому визначаються такими значущими індивідуальними параметрами як тип темпераменту, риси характеру, рівень інтернальності/екстернальності особистості. Наші спостереження показують, що ці параметри мають особливе значення на початковому етапі входження співробітника в організацію, оскільки він ще не встигає розкрити всі свої професійні переваги та недоліки, але вже починає проявляти себе як індивідуальність, особистість (іноді сам того не бажаючи). Багато попередніх досліджень процесу внутрішньоорганізаційної адаптації також свідчать, що на початковому етапі внутрішньоорганізаційної адаптації професіонала, його зовнішні фізичні дані, характер і темперамент, комунікативна компетентність можуть значною мірою впливати на його внутрішньогруповий статус та успішність його міжособистісних контактів. Навіть через кілька місяців або років рівень кваліфікації співробітника не виступає як єдиний і вирішальний фактор, що визначає оцінку його особистого вкладу та положення в організації [27].

У раніше згадуваному дослідженні Ю.Д.Бабаевой і А.Е.Войскунского виділяються дві групи професійно значущих якостей: особистісні та комунікативні якості. Аналізуючи особисті якості, що відрізняють сучасних програмістів, автори відзначають як певну специфіку сміливість і свободу їх

«образу світу» та «образу майбутнього». Зарубіжні автори також наголошують на прагненні програмістів долати об'єктивні обмеження за допомогою віртуальної реальності, що відповідає специфіці їхньої роботи.

Аналізуючи особисті якості та особливості висококваліфікованих програмістів, автори зазначають, що для них характерні не тільки такі відносно нейтральні якості як самодостатність та завзятість, а й достатньо «незручні» в рамках організаційної діяльності риси: дистанційність від інших людей, інтровертованість, зануреність у власні інтелектуальні переживання. Парадокс полягає в тому, що ті самі якості роблять програміста цінним для організації і водночас дуже «складним» для його колег, які прагнуть простих і зрозумілих правил співпраці. Хоча це навряд чи має когось дивувати, оскільки сам процес роботи за комп'ютером є для нього своєрідним «замінником соціальних взаємодій». У набір найбільш очікуваних особистісних якостей, які, згідно з поширеною думкою, повинні виявляти сучасні програмісти входять такі як емоційна стійкість, пунктуальність, акуратність, економність, висока працездатність. Водночас самі програмісти, посилаючись на специфіку своєї професійної діяльності, висувають до себе дещо інші вимоги: наявність граничної уважності, логіки в мисленні та посидючості. Необхідно відзначити, що на форумах в Інтернеті, організованих представниками інформаційно-технологічних співтовариств, спостерігається досить великий розкид думок про найважливіші професійні якості, що, на наш погляд, свідчить про високий ступінь специфічності інформаційних послуг та творів - програмних продуктів, що ними надаються.

Згідно з висновками Б.Шнейдермана, одного з перших дослідників професійно-значущих якостей фахівців в галузі ІТ, при побудові психологічного портрета програміста слід спиратися на наступні діади особистісних характеристик: наполегливість/пасивність, інтроверсія/екстраверсія, внутрішній/зовнішній локус контролю, висока/низька збудливість, висока/низька мотивація, висока/низька терпимість до невизначеності. Крім того, доречно оцінювати такі

індивідуальні показники як уміння бути точним, скромність, стресостійкість. Автор наводить дані про те, що люди з аналітичним стилем мислення виявляють схильність до складного стилю програмування, а люди з евристичним (інтуїтивним) стилем мислення віддають перевагу простому стилю програмування. На наш погляд, дуже велике значення при оцінці професіонала в галузі ІТ має фактор захопленості роботою. Без стійкого інтересу до повсякденної професійної діяльності неможливо розраховувати на внутрішню мотивацію, яка, згідно з точкою зору Ф.Брукса, тісно пов'язана з почуттям радості, з відчуттям абсолютної свободи творчості, яку здатні відчувати програмісти під час своєї роботи (Brooks).

Як зазначає Ф. Брукс, програмування доставляє задоволення, оскільки дозволяє працювати з дуже гнучким матеріалом. На його думку, програміст, як поет, працює майже винятково головою. Він будує свої замки в повітрі та з повітря лише силою своєї уяви. Матеріал для віртуальної творчості припускає таку гнучкість, таку можливість постійних покращень та переробок, що це дозволяє здійснювати величезні задуми.

Слід зазначити, що мистецтво програмування, у його найвищих проявах, тісно пов'язане з просуванням навмання, з подорожжю в незвідані області, що потребує не лише внутрішньої мотивації, творчих навичок, а й глибокої віри у свої можливості, довіри до своєї інтуїції. Яскравим підтвердженням цього є промова одного зі творців першого персонального комп'ютера, голови корпорації «Apple» Стіва Джобса, яку він сказав перед випускниками Стенфордського університету 2005 року. Наголошуючи на важливості внутрішньої мотивації словами «...Вам треба знайти те, що ви любите. Це також вірно для роботи, як і для людських відносин», Стів Джобс додає – «Не дозволяйте шуму чужих думок перебити ваш внутрішній голос. І найважливіше – майте хоробрість слідувати своєму серцю та інтуїції». Оцінюючи весь текст згаданого звернення С.Джобса, необхідно зазначити, що воно є яскравим спростуванням поширеної думки про те, що успішний програміст має бути стовідсотковим технократом, а спосіб його думок має

бути гранично розсудливим та об'єктивістськи орієнтованим. Ще однією важливою складовою професійної діяльності системних адміністраторів та програмістів є їхня здатність чітко розуміти, що від них очікують і вимагають оточуючі. Як правило, їм рідко доводиться мати справу з грамотною постановкою завдань, що включає чітке фіксування пріоритетних цілей (наприклад, при налагодженні внутрішньоорганізаційних мереж або складання програм), оскільки менеджери часто або нехтують подібною деталізацією, або не володіють для цього достатньою підготовкою. Тим самим праця з виявлення значимих для керівництва/замовника (але, на жаль, самим керівництвом/замовником не відрефлексованих) пріоритетів перекладається на плечі самих системних адміністраторів та програмістів. На них звалюється вся повнота відповідальності, якщо вибір цих пріоритетів разом із підсумковим результатом виявляється невдалим. Тому до об'єктивно затребуваних професійних якостей сучасного ІТ фахівця можна віднести вміння у продуктивному діалозі з керівництвом чи замовником формулювати ті пріоритети, які мають бути покладені в основу створюваних програмних продуктів. Ну, а якщо керівник чи замовник не можуть самостійно і чітко сформулювати, що їм потрібно, можна залучити до обговорення кінцевих результатів своєї роботи будь-яких експертів, яким довіряє керівництво чи замовник. Все це вказує на те, що системні адміністратори або програмісти за допомогою ефективної комунікації можуть уникати більшої частини проблем, що виникають, своєчасно здійснюючи поділ відповідальності за кінцевий результат і формуючи у оточуючих більш адекватне уявлення про специфіку їх діяльності. Однак насправді тільки не багато з них мають комунікативні якості, що забезпечують конструктивний діалог з колегами та замовниками.

Таким чином, програма професійної підготовки фахівців у галузі ІТ повинна обов'язково включати розвиток їх комунікативних умінь та навичок. У науковому суспільстві вже робляться спроби цілісного осмислення необхідного змістовного наповнення таких програм. Так, згідно з даними

отриманими німецьким психологом С.Зоннентаг, з метою досягнення високої професійної майстерності в галузі ІТ, потрібно використовувати наступні шляхи та способи розвитку навичок соціального спілкування: активну участь учнів у серії різноманітних спільних проектів, залучення учнів до організації та проведення серії нарад / семінарів присвячених специфіці програмування, організацію та проведення консультативних зустрічей з потенційними замовниками та партнерами (Sonnentag). Майбутні фахівці в галузі інформаційних технологій та програмування можуть періодично залучатися до участі в організації та проведенні зазначених та подібних заходів у рамках навчально-виробничих практик, наукових проектів, що проводяться на базі профільних кафедр, а також освітніх та рекламних акцій, які проводяться їх потенційними роботодавцями.

Не секрет, що студенти, які мають найрозвиненіші комунікативні якості, мають значні шанси отримати запрошення на престижну роботу ще до закінчення терміну їх навчання. Хоча ця закономірність поширюється на представників багатьох професій, в умовах наростаючої конкуренції на ринку ІТ-послуг, вона максимально яскраво виявлена у надзвичайній затребуваності «комунікативно просунутих» випускників факультетів "інформаційного профілю". А це в свою чергу означає, що на ринку освітніх послуг найближчими роками стануть вигравати ті ВНЗ та ВНЗ керівництво яких буде цілеспрямовано готувати комунікативних, відкритих для взаємодії, що швидко адаптуються до будь-якого організаційного середовища системних адміністраторів, програмістів, web-дизайнерів. Більше того, як зауважує Б. Лоуенсон, професійно важливою якістю для сучасного програміста все частіше виступає вміння піклуватися про кожного клієнта та виявляти зацікавленість у розумінні бажань кожного потенційного користувача (Lowenson). А для цього необхідно розвивати щось на кшталт «соціальної уяви», тобто здатність у деталях уявляти собі ту діяльність майбутнього клієнта/користувача, в якій застосовуватимуться програми, що розробляються. Таким чином, можна прогнозувати, що найближчими роками

буде остаточно зруйновано уявлення про спеціалістів у галузі ІТ, як інтровертованих, занурених у власний внутрішній світ професіоналів. Ймовірно, цей образ цілком вписувався в реалії 70-х років минулого століття, але абсолютно суперечить вимогам та реаліям ХХІ століття.

Багато в чому ці вимоги та реалії змінюються і внаслідок активного впливу на параметри організаційної культури сучасної психології та психодіагностики. Так, наприклад, усі останні роки активно розширюється набір тестових засобів, що дозволяють керівництву організацій безпомилково відбирати таких фахівців, які не тільки мають професійні знання та вміння, не тільки мотивовані до виконання своїх обов'язків, а й здатні до продуктивної командної роботи, встановлення гармонійних відносин із колегами. В даний час для оцінки значущих соціально-психологічних якостей фахівців, що залучаються, активно застосовується психологічний тест Майєрс-Бріггс, що ґрунтується на розробленій К.Юнгом теорії психологічних типів. У науковій літературі зустрічаються роботи, автори яких доводять, що тест Майєрс-Бріггс дійсно може визначати як деякі індивідуально-особистісні показники, так і окремі параметри ефективності освоєння навичок програмування та складання комп'ютерних програм. З'являються також професійно орієнтовані опитувальники, які спеціально призначені для відбору технічних фахівців, що включають питання та практичні завдання, спрямовані на оцінку їх здатності до внутрішньоорганізаційного співробітництва.

Крім того, багато пріоритетних для організації професійно-особистісних якостей можуть виявлятися в ході інтерв'ю при прийомі на роботу, а також протягом призначеного випробувального терміну, що збільшує ймовірність відсіювання всіх тих, хто їх не має і підвищує актуальність освоєння відповідних комунікативних навичок на етапі загальної професійної підготовки.

Узагальнюючи розглянуті вище теоретичні та практичні дослідження, можна констатувати, що процедурно-технологічні складові професійної діяльності спеціалістів у галузі ІТ передбачають наявність загальнообов'язкових вимог до їх професійно-особистісних якостей. А це означає, що при всіх можливих індивідуально-особистісних відмінностях, майбутні фахівці в галузі ІТ повинні мати набір обов'язкових здібностей, заснованих на поєднанні тих чи інших психологічних характеристик:

1) Здатність ретельно продумувати свої професійні дії, їх доцільність та безпеку через високий ризик виникнення незворотних наслідків професійних помилок (наприклад, псування цінного програмного забезпечення, повна втрата інформації або доступу до носіїв інформації тощо), а також брати на себе відповідальність за їх результати, заснована на поєднанні певних когнітивних стилів та інтернального локусу контролю;

2) Здатність до тривалої за часом та високої за рівнем інтелектуальної концентрації діяльності, при якій можливі різні прояви психоемоційного та фізіологічного дискомфорту внаслідок монотонії, низької та одноманітної фізичної активності заснованої на поєднанні високого рівня інтелектуальних здібностей, емоційно-вольової саморегуляції та збалансованого типу темпераменту; 3) Здатність доносити свої думки мовою зрозумілою для рядових користувачів-колег (які не є фахівцями в галузі ІТ) при роз'ясненні правил роботи з комп'ютерним/програмним обладнанням та операційними системами заснована на поєднанні високого рівня розвитку соціального інтелекту та основних комунікативних навичок – зокрема, володіння навичкою зворотного зв'язку; 4) Здатність емоційно врівноважено реагувати на можливі помилки колег та безпосередніх керівників, що виникають у процесі їх роботи з офісними комп'ютерними програмами, мережами та в доступній, коректній формі роз'яснювати все, що потрібно їм знати для уникнення подібних помилок у майбутньому ґрунтована на поєднанні високого рівня розвитку емоційного самоконтролю та відповідних комунікативних навичок.

На закінчення слід зауважити, що всі зазначені вище характеристики можуть бути легко діагностовані ще на початковому етапі навчання. Моніторинг розвитку зазначених здібностей може значно підвищити якість професійної підготовки та як наслідок внутрішньоорганізаційну ефективність майбутніх спеціалістів у галузі ІТ.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі досліджено міжособистісні фактори взаємин та особливості психологічного клімату ІТ компанії а також здійснено соціально – психологічний аналіз професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців у сфері ІТ.

З'ясовано, що інтегруючим мотиваційним фактором спеціалістів ІТ сфери можна вважати потребу у спілкуванні. Даний мотив виражається як у робочому, так і у неформальному контекстах. Спілкування (добре налагоджена комунікація) та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є одним з вирішальних факторів, що впливає на успішність команди у професійній діяльності.

Програмування, будучи діяльністю творчою та складною, вимагає від команди узгодженості дій, розуміння загальної мети та гнучкості в діях, адже існує багато факторів, що можуть змінити напрямок роботи.

Спілкування відіграє велику роль у навчанні та перейманні досвіду колег. Також комунікація з колегами є одним з джерел відслідковування нових технологій на ринку ІТ, що є життєво важливим для розробників.

Спілкування відіграє велику роль у взаєминах між керівництвом команди, проекту, компанії – з одного боку, та групою розробників – з іншого. Одним з найбільш демотивуючих факторів, на думку розробників, є саме неграмотність менеджменту, неможливість встановлення з керівництвом конструктивної комунікації. Адже керівник (тімлід, менеджер проекту, директор) має розуміти специфіку проекту та складності, з якими зіштовхується команда, та в потрібний момент давати розробнику зворотний

зв'язок по якості виконаної ним роботи, допомагати вийти зі складної ситуації.

За рахунок спілкування та групової взаємодії задовільняється потреба ІТ спеціалістів у встановленні теплих та дружніх відносин з колегами, підвищується рівень групової мотивації, що впливає як на бажання «творити», так і на задоволеність роботою в компанії в цілому.

З'ясовано, що на задоволеність роботою в компанії розробників всіх рівнів впливають три основних фактора: якість зворотного зв'язку від керівництва з приводу виконаної роботи, якість обізнаності розробника з приводу проекту, справ, цілей та планів компанії та рівень групової мотивації в колективі. Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі є одним з ключових факторів, що має суттєвий, а іноді, й вирішальний вплив на професійну діяльність представників ІТ сфери.

Розкрито актуальні питання професійно-особистісного становлення спеціалістів у галузі інформаційних технологій. Узагальнено дані досліджень організаційних очікувань, які висувуються до програмістів, web-дизайнерів та системних адміністраторів у сучасних організаціях. Розглянуто соціально-психологічні аспекти особистісних характеристик ІТ-фахівців, найбільш значущих у контексті їхнього повсякденного організаційного функціонування.

Узагальнено теоретичні та практичні дослідження професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців у сфері ІТ. З'ясовано, що процедурно-технологічні складові професійної діяльності спеціалістів у галузі ІТ передбачають наявність загальнообов'язкових вимог до їх професійно-особистісних якостей. А це означає, що при всіх можливих індивідуально-особистісних відмінностях, майбутні фахівці в галузі ІТ повинні мати набір обов'язкових здібностей, заснованих на поєднанні тих чи інших психологічних характеристик:

- 1) Здатність ретельно продумувати свої професійні дії, їх доцільність та безпеку через високий ризик виникнення незворотних наслідків професійних

помилки (наприклад, псування цінного програмного забезпечення, повна втрата інформації або доступу до носіїв інформації тощо), а також брати на себе відповідальність за їх результати, заснована на поєднанні певних когнітивних стилів та інтернального локусу контролю;

2) Здатність до тривалої за часом та високої за рівнем інтелектуальної концентрації діяльності, при якій можливі різні прояви психоемоційного та фізіологічного дискомфорту внаслідок монотонії, низької та одноманітної фізичної активності заснованої на поєднанні високого рівня інтелектуальних здібностей, емоційно-вольової саморегуляції та збалансованого типу темпераменту;

3) Здатність доносити свої думки мовою зрозумілою для рядових користувачів-колег (які не є фахівцями в галузі ІТ) при роз'ясненні правил роботи з комп'ютерним/програмним обладнанням та операційними системами заснована на поєднанні високого рівня розвитку соціального інтелекту та основних комунікативних навичок – зокрема, володіння навичкою зворотного зв'язку;

4) Здатність емоційно врівноважено реагувати на можливі помилки колег та безпосередніх керівників, що виникають у процесі їх роботи з офісними комп'ютерними програмами, мережами та в доступній, коректній формі роз'яснювати все, що потрібно їм знати для уникнення подібних помилок у майбутньому ґрунтована на поєднанні високого рівня розвитку емоційного самоконтролю та відповідних комунікативних навичок.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ЙОГО ФОРМУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИКІВ ІТ СФЕРИ

3.1. Організація, проведення та інтерпретація результатів емпіричного дослідження ефективності зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери

Зворотний зв'язок (або feedback) важливий у підтримці культури відкритості та прозорості в організаційній взаємодії. Особливе місце ефективний зворотний зв'язок займає в умовах віддаленої роботи та гібридного офісу, оскільки тренд «брендового офісу» трансформується і тепер найбільше значення для задоволеності працею набувають переконлива місія, прозорі рішення емпатійних керівників (конструктивний feedback) та чітка траєкторія кар'єрного зростання.

Однією з перешкод ефективного розвитку організації є відсутність у співробітників розуміння поставлених перед ними завдань та стратегічних цілей компанії. Використання регулярного зворотного зв'язку керівництва з підлеглими дозволяє мінімізувати дану проблему та привнести усвідомленість у роботу.

Оволодіння високим рівнем компетенції зворотного зв'язку дозволить керівникам краще розуміти своїх співробітників і підвищувати їх залучення до роботи та досягнення цілей компанії, а співробітникам – краще розуміти один одного, клієнтів та замовників. На жаль, багато організацій нехтують формуванням та розвитком м'яких навичок, вважаючи їх удосконалення особистим обов'язком співробітників. Однак цілі компанії стають загальними багато в чому завдяки процесу зворотного зв'язку, в результаті якого прояснюються пріоритети, перспективи, образ майбутнього компанії. Як наслідок, виникає ентузіазм, довірче спілкування та відданість справі.

В основі класифікації компетенцій (у тому числі компетенцій керівників), на якій засноване наше дослідження, лежить класифікація на дві групи: hard skills («тверді» навички) та soft skills («м'які» навички).

Hard skills представляють технічну сторону навичок та умінь співробітників. Вони безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю та часто прописані у посадових інструкціях.

Soft skills - це універсальні компетенції, які пов'язані з конкретним видом діяльності. Soft skills не можна сформувати за один тренінг, вони розвиваються протягом життя. Багато дослідників стверджують, що більше 70% успіху людини залежить саме від м'яких навичок, тому роботодавці особливо цінують людей, у яких вони добре розвинені. Ці компетенції дозволяють набагато ефективніше взаємодіяти з іншими людьми і досягати високих виробничих показників [46].

У нашому дослідженні ми взяли за основу визначення м'яких компетенцій (soft skills) як соціально-трудової характеристики сукупності знань, умінь, навичок та мотиваційних характеристик працівника у сфері взаємодії людей, уміння грамотно керувати своїм часом, уміння переконувати, ведення переговорів, лідерства, емоційного інтелекту, що володіють емерджентністю, необхідних для успішного виконання роботи та відповідних вимогам посади та стратегічним цілям організації, це характеристика потенційної якості, що дозволяє описати практично всі елементи готовності людини до ефективної праці в заданій ситуації на робочому місці [47].

Для виявлення актуальності формування у представників ІТ сфери компетенції ефективного надання зворотного зв'язку у рамках дослідження у серпні 2023 р. було проведено опитування за допомогою Google форми. В опитуванні взяли участь 40 респондентів (64% чоловіків та 36% жінок), які працюють в різних організаціях ІТ сфери.

Вік респондентів варіює від 18 до 45 років, серед них у віці 20-35 років - 82%, у віці до 20 років - 9%, від 36 до 45 років - 9%.

Нижче в табл. 3.1., табл. 3.2. та табл. 3.3. представлені результати дослідження.

Таблиця 3.1

Пріоритетне значення управлінських компетенцій керівника на думку респондентів. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Організація та контроль за діяльністю	68%
Лідерство та вплив	62%
Комунікативність та співробітництво	75%
Ефективне надання зворотного зв'язку	56%
Емоційна компетентність	48%
Прийняття управлінських рішень	75%

Таблиця 3.2

Що являє собою поняття «зворотний зв'язок» (feedback) в управлінні персоналом на думку респондентів. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Спосіб інформування співробітника про реакцію керівника на його роботу	36%
Обмін думками між співробітниками в організації	28%
Обмін інформацією між керівником та підлеглими з робочих моментів	72%

Таблиця 3.3

Можливості, що надаються керівнику, завдяки конструктивному зворотному зв'язку. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Коректування стратегії компанії, уточнення планування її розвитку	1%
Установити директивний стиль управління	9%
Спрямувати співробітника на розвиток у конкретному напрямку	82%
Скорегувати поведінку співробітника, що відхиляється від стандарту	54%
Зрозуміти причини небажаної поведінки співробітника	36%
Висловити подяку співробітнику та підтримати його високу мотивацію	59%

Пріоритетність компетенції керівника «ефективне надання зворотного зв'язку» обрали 56% респондентів — це трохи більше половини (табл. 3.1). На основі цього ми можемо припустити, що для багатьох респондентів ця компетенція не знайома і в переліку відповідей вони віддали перевагу загальноприйнятим компетенціям управлінців.

Одним із завдань дослідження стало вивчення поінформованості респондентів про поняття «зворотний зв'язок» та смисли, які вони вкладають у це поняття (табл. 3.2). Більшість вважають, що зворотний зв'язок — це обмін інформацією між керівником та підлеглим із робочих питань (72% опитаних). 28% респондентів обрали варіант "обмін думками між співробітниками в організації". Ймовірно, що тим, хто вибрав цей варіант відповіді, важливий зворотний зв'язок між колегами під час робочого

процесу, оскільки це може сприяти більш ефективній роботі колективу над вирішенням виробничих завдань.

Одне з питань було присвячене можливостям, які, безумовно, дає конструктивний зворотний зв'язок. Питання «Для керівника зворотний зв'язок — це інструмент, який дозволяє...» було задано респондентам для роздумів про користь та ефективність зворотного зв'язку (табл. 3.3).

Далі постало питання про важливість даної компетенції (рис. 3.1), в якому основна частина опитуваних віддала перевагу найвищим балам (4 і 5). Лише 6% опитаних оцінили важливість досліджуваної компетенції у 3 бали. Тут доречно звернути увагу на те, що у другому питанні компетенцію надання зворотного зв'язку відзначила менша частина респондентів (табл.3.1), при цьому ніхто з опитуваних не оцінив важливість компетенції нижче 3 балів.

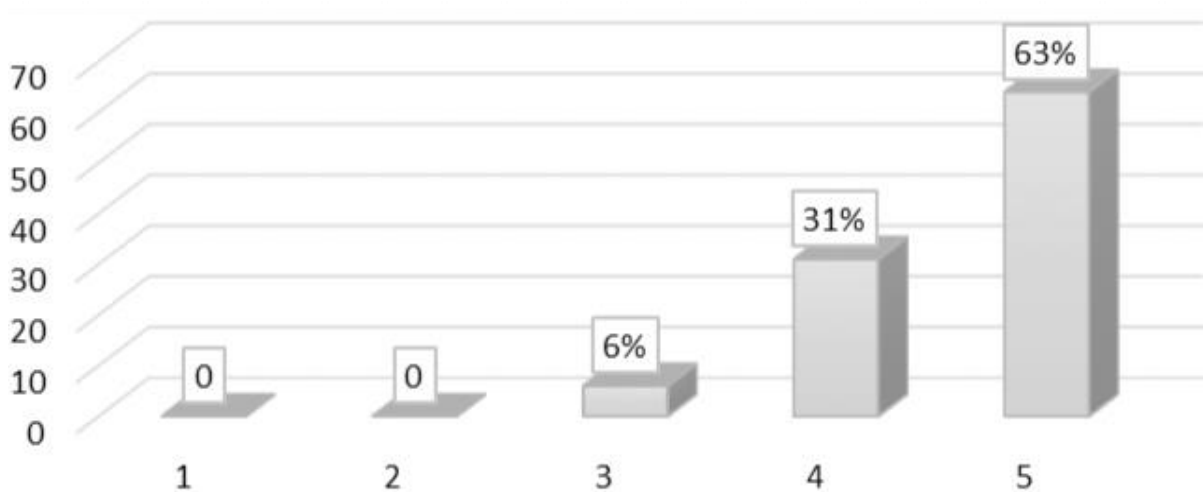


Рис. 3.1. Рівень важливості компетенції ефективного надання зворотного зв'язку (5 – дуже важливо; 1 – неважливо). Складено автором.

Оцінюючи переваги та недоліки зворотного зв'язку, у наступних двох питаннях респонденти виділили користь зворотного зв'язку як для управлінців (розвиває керівників, вчить відокремлювати емоції від фактів), так і для співробітників (можливість отримання перспектив для зростання) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Переваги зворотного зв'язку. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Зворотний зв'язок дозволяє встановити суворий контроль над діяльністю працівників	19%
Зворотний зв'язок розвиває керівника та співробітника, вчить відокремлювати емоції від фактів	46%
У співробітників є можливість після спілкування з керівником отримати нові перспективи для зростання	57%
Легкий інструмент в управлінні персоналом для керівника	27%
Зворотний зв'язок дозволяє своєчасно виявити проблеми, невирішенні питання та допомогти оперативно їх вирішити	31%

Результати відповідей на питання про недоліки зворотного зв'язку (табл. 3.6) дозволяють припустити, що проблемною областю є підміна керівниками та співробітниками зворотного зв'язку на критику, яка сприяє демотивації та падінню ефективності роботи.

Таблиця 3.6

Недоліки зворотного зв'язку на думку респондентів. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Зворотний зв'язок передбачає достатньо багато часу, який керівник чи співробітник витрачає на бесіди, тим самим скорочується час на вирішення інших важливих задач	49%
Молоді недосвічені керівники або співробітники, зіткнувшись з таким інструментом вперше, можуть надати неконструктивний зворотний зв'язок та знизити мотивацію колег (ефективність їхньої праці)	71%
Ризик виникнення конфліктів	25%
Ризик застосування критики замість зворотного зв'язку	62%

Логікою нашого дослідження було поставлене питання, що розкриває уявлення респондентів про відмінність ефективного зворотного зв'язку від неефективного (табл. 3.7). Відповіді на це питання розподілилися в діапазоні 30–38%, отже, опитувані чітко бачать різницю і мають уявлення про ефективний зворотний зв'язок.

Таблиця 3.7

Особливості ефективного зворотного зв'язку. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Ефективний зворотний зв'язок дозволяє людині виправити свої помилки та не допускати їх у майбутньому	38%
Мотивує співробітника на якісне виконання своєї роботи	30%
Ефективний зворотний зв'язок може бути конструктивним, на відміну від неефективного	32%

Важливим у дослідженні є розмежування понять критика та зворотний зв'язок. Розуміння їх особливостей і наслідків сприяє заміні як керівниками, так і співробітниками критики на конструктивну бесіду (зворотний зв'язок), а також дозволяє співробітникам виважено реагувати на зворотний зв'язок, не сприймаючи його як критику. У зв'язку з цим у ході опитування ми з'ясували, що більшість респондентів (81%) вважають ключовою відмінністю аналізованих понять те, що зворотний зв'язок має на увазі активну участь обох сторін, на відміну від критики (табл. 3.8).

Ми запитали респондентів, наскільки вони згодні із твердженням «більшість керівників використовують не зворотний зв'язок, а критику». Таким чином ми з'ясували, що 25% опитуваних упевнені, що це твердження є істинним; 69% респондентів сумніваються, отже, припускають, що більшість керівників надають зворотний зв'язок, 6% у цьому впевнені (табл. 3.9).

Думку про те, що керівники та співробітники не вважають формування компетенції надання зворотного зв'язку необхідним для успішної діяльності, підтримують 41% респондентів. 33% вважають, що керівники та

співробітники не знають про подібну компетенцію, а 26% відзначили, що критику вважають більш ефективною (табл. 3.10).

Багато управлінців використовують критику щодо підлеглих і не вважають за необхідне демонструвати своє схвалення і хвалити тих, хто відзначився успішною роботою.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що компетенція надання зворотного зв'язку маловідома у вітчизняних організаціях. Більшість опитаних не виділяють її на рівні із загальноприйнятими компетенціями керівників, такими як лідерство, комунікативність, прийняття управлінських рішень. Проте значна частина респондентів відзначають переваги компетенції, що розглядається, і вважають актуальною проблему підміни зворотного зв'язку критикою в сучасних організаціях. Все це доводить, що опитувані усвідомлюють значущість компетенції надання зворотного зв'язку і згодні з тим, що слід її розвивати.

Таблиця 3.8

Відмінності зворотного зв'язку від критики. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Критика більш ефективна в управлінні, ніж зворотний зв'язок	3%
Критика більш категорична за своєю формою та змістом, ніж зворотний зв'язок	54%
Критика має однобічний характер, в той час як зворотний зв'язок передбачає активну участь обох сторін	81%

Таблиця 3.9

Результати відповідей респондентів на твердження «Більшість керівників використовують не зворотний зв'язок, а критику». Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Повністю погоджуюсь	25%
Не зовсім погоджуюсь	36%
Частково не погоджуюсь	23%
Повністю не погоджуюсь	6%
Важко відповісти	10%

Таблиця 3.10

Причини, з яких деякі керівники та співробітники нехтують формуванням компетенції ефективного надання зворотного зв'язку. Складено автором.

Відповідь	Результат відповідей, %
Не вважають формування даної компетенції необхідним для успішної діяльності	41%
Вважають, що критика більш ефективна, ніж надання зворотного зв'язку	26%
Не знають про компетенцію ефективного надання зворотного зв'язку	33%

Слід зазначити, що часто зворотний зв'язок сприймається співробітниками як проблемна область відносин із керівником та колегами [28]. Однак ці побоювання є необґрунтованими, оскільки Feedback є способом інформування про реакцію на роботу, а не критикою.

Зворотний зв'язок набуває позитивного ефекту виключно при усвідомленому використанні. Тут доречно звернути увагу на те, що важливим аспектом є конструктивність, що сприяє виділенню важливих моментів та логічності висловлювань. Таким чином, усвідомленість і конструктивність дозволяють надавати якісний зворотний зв'язок.

Завдяки якісному зворотному зв'язку можна підвищити мотивацію людей до роботи та лояльність до керівництва та організації. Також зазначимо, що вона допомагає співробітникам проявити себе, мотивує на якісне виконання роботи, виправлення помилок і недопущення їх у подальшому, що в синергії призводить до більш ефективного досягнення цілей компанії [29].

Неякісний зворотний зв'язок, навпаки, позбавляє людину орієнтирів в організації та деморалізує її, що характеризує негативну модель спілкування.

Керівник використовує зворотний зв'язок залежно від ситуації. Надмірна похвала, як і критика, негативно позначається на робочому процесі [30].

Компетенція ефективного надання зворотного зв'язку є одним з найважливіших компонентів гнучкого управління, що встановлює ступінь досягнення мети. Цей процес будується з виявлення досягнутих результатів та розробки дій щодо їх подальшого поліпшення. Керівник, проаналізувавши результати діяльності підлеглого, може виявити слабкі сторони та покращити його роботу, вказавши, над чим співробітнику варто попрацювати. Крім того, завдяки зворотному зв'язку від керівника, працівники можуть самостійно аналізувати та коригувати свої дії. Таким чином, управління з урахуванням зворотного зв'язку сприяє створенню партнерських, доброзичливих відносин між керівником і підлеглими, які, безсумнівно, найефективніші у досягненні організаційних цілей.

Для керівника зворотний зв'язок – це інструмент, який дозволяє: висловити визнання співробітнику і підтримати його високу мотивацію; зрозуміти причини небажаної поведінки працівника; скоригувати поведінку

співробітника, що відхиляється від стандартів; націлити співробітника на розвиток у конкретному напрямку [31].

Не можна не помітити, що багато як управлінців, так і співробітників ототожнюють поняття «зворотний зв'язок» і «критика».

Деякі розглядають критику як категоричний вид зворотного зв'язку, але це можна спростувати, якщо звернути увагу, що зворотний зв'язок передбачає участь обох сторін. Крім того, зворотний зв'язок більш змістовний, ґрунтується на фактах і націлений на поліпшення ситуації. Критика за своєю формою та змістом носить більш категоричний характер. Вона не передбачає можливість дискусії про проблему або ситуацію і викладається в односторонньому порядку.

Зворотній зв'язок надається співробітникам не лише за фактом завершення проекту, а й під час виконання робіт. При постійній комунікації, а також при регулярному зворотному зв'язку керівник може розкрити потенціал співробітників, отже, підвищити ефективність їхньої роботи. Аналіз літератури з цієї теми дозволяє виділити важливість зворотного зв'язку як із боку керівника, так і із боку співробітників, наприклад, після навчання, зміни керівництва чи впровадження нових технологій. В таких випадках використовують метод анкетування. Проаналізувавши отримані дані, можна виявити ступінь задоволеності чи невдоволення змінами серед персоналу організації. Це сприяє гнучкому управлінню, оскільки допомагає дізнатися про проблеми та вирішити їх у короткий термін [32]. В даний час розробляються і впроваджуються різні мобільні програми для роботи з персоналом і отримання зворотного зв'язку від співробітників. Тому процес збору та аналізу зворотного зв'язку відбувається набагато швидше, ніж раніше [33].

Зворотний зв'язок сприяє мотивації співробітників і може виражатися як у формі діалогу між керівником і підлеглим, так і у вигляді винагороди за якісно виконану роботу. Розглянемо кілька методів винагороди, що застосовуються в організаціях.

1. Щотижневе заохочення співробітників. Надання квитків на концерт, кіно і т.п. відзначеним за певні успіхи співробітникам після закінчення тижня. Цей метод сучасної мотивації вже використовує М. Цукерберг.

2. Самостійна оцінка роботи колеги. Наприклад, у компанії Zappos кожен співробітник має можливість один раз на місяць вручити своєму колезі 50 віртуальних доларів, якщо вирішить, що його робота виконана на високому рівні або досягла відмінних результатів. Це своєрідний приклад зворотного зв'язку між співробітниками в колективі. Якщо співробітник не віддав гроші нікому, вони згорають, тобто не дістаються жодному з колег. Наприкінці року компанія видає працівникам накопичену суму справжніми грошима.

3. Щотижневі розмови керівника зі своїми підлеглими. Кожна співбесіда проводиться для того, щоб керівник почув від підлеглих їхню думку про процеси, що відбуваються в організації, дізнався про проблеми співробітників, виявив, у чому необхідна допомога.

Використання інструменту зворотного зв'язку має свої недоліки. Одним з них є значні часові витрати на розмови керівника з підлеглими, співробітників між собою.

Звернемо увагу, що керівник, зіткнувшись з таким інструментом вперше, витратить набагато більше часу і з більшою часткою ймовірності не досягне бажаного результату, на відміну від досвідченого управлінця, який має відповідну компетенцію [34, 35].

Сформувавши в собі компетенцію ефективного надання зворотного зв'язку, кожен керівник зможе переконатися у простоті та результативності цього інструменту.

Безперечно, на етапі розвитку компетенції необхідно виділити час і докласти зусиль, але згодом вона повністю сформується та стане невід'ємною частиною професійної діяльності.

Для набуття та розвитку компетенції ефективного надання зворотного зв'язку можна використовувати як внутрішні методи, так і зовнішні

(проходження курсів та тренінгів у спеціальних установах). Ми виділили ті, що найчастіше зустрічаються:

- здобуття додаткової освіти;
- проходження курсів щодо підвищення кваліфікації;
- участь у семінарах та тренінгах, що організовуються спеціалізованими компаніями;
- командне вирішення кейсових завдань, організованих запрошеними консультантами;
- вивчення професійної літератури.

Компетенція надання зворотного зв'язку необхідна не лише для керівників. Усередині організації серед співробітників цей інструмент не менш ефективний. Дуже часто у великих і середніх компаніях виникає непорозуміння, якого можна запобігти завдяки формуванню у співробітників компетенції, що розглядається. Слід зазначити, що вона важлива для уточнення інформації між колегами, допомагає уникнути неточностей у роботі. За наявності ефективної комунікації та зворотного зв'язку формується необмежений потенціал для вдосконалення у всіх сферах бізнесу.

В основі прояву компетенції зворотного зв'язку лежить дотримання певних принципів, які допомагають вибудовувати діалог, не справляючи негативного впливу. Проаналізувавши різні джерела, ми сформулювали 7 принципів, які, на наш погляд, необхідно знати і дотримуватися для успішного володіння аналізованої компетенцією:

1. ЗЗ має бути своєчасним;
2. ЗЗ має містити об'єктивні дані, ґрунтуватися на фактах, а не на оціночних твердженнях;
3. ЗЗ має бути простим та зрозумілим співрозмовнику;
4. ЗЗ має бути придатний для застосування та сприяти поліпшенню діяльності співробітника;
5. ЗЗ має бути збалансованим;

6. ЗЗ має бути регулярним;
7. Гуманістичний принцип ЗЗ.

У наданні ефективного зворотного зв'язку також допоможуть наступні правила:

1. Розуміння: необхідно дати зрозуміти співрозмовнику, що Ви не критикуєте його, вказавши спочатку на сильні, а потім слабкі сторони його роботи;

2. Прийняття: фідбек повинен сприяти появі у людини внутрішньої згоди з отриманою інформацією;

3. Перспектива: наданий зворотного зв'язку має сприяти мотивації співробітника на виправлення своїх помилок, а не призводити до демотивації.

Знання необхідної теорії, представлених принципів, правил та алгоритму надання зворотного зв'язку сприяє ефективному застосуванню компетенції надання зворотного зв'язку. Варто зазначити, що формування компетенції — це поетапний та безперервний процес, що потребує тривалого часу.

3.2. Психологічні умови ефективного зворотного зв'язку: методичні рекомендації щодо надання та прийняття у контексті професійної діяльності ІТ фахівців

Керівники компаній часто фокусуються на аналізі продуктивності, але мало хто дає фідбек про роботу співробітників частіше 1-2 рази на рік: за даними маркетологів з Growth Divide, 46% компаній як основу зворотного зв'язку для команди обирають щорічні мітинги. А у проміжку співробітники не знають, наскільки вони продуктивні та цінні на роботі, і згодом втрачають мотивацію.

Але ситуація змінюється: у General Electric, Microsoft та Deloitte фідбек почали надавати раз на 14–30 днів, згідно з CNN. Важливо розуміти: правильний зворотний зв'язок у менеджменті та ІТ — той, який викликає бажання перейти до дій [38].

Фідбек із критикою, похвалою та action-планом підвищує рівень мотивації, показує цінність співробітників та допомагає виявити проблеми в компанії. Наприклад, у міжнародній food-корпорації Cargill у різний спосіб намагалися збільшити мотивацію 160 тис. співробітників по всьому світу. Прорив у компанії стався, коли вона переключилася зі щорічних ревью на регулярну комунікацію та зворотний зв'язок. В результаті, ефективність команди Cargill зросла майже на 40%.

А в Adobe у 2012 році Донна Морріс, VP People Resources компанії, розпочала масштабну трансформацію від щорічного рейтингу ефективності співробітників до системи безперервного фідбеку. Працівники почали обговорювати цілі з керівництвом та регулярно їх оновлювати – систему назвали Check-in. А ще у компанії створили центр, де навчають співробітників надавати зворотний зв'язок колегам та керівникам. Підсумок: скорочення звільнень на 30% та економія 80 тис. робочих годин на рік [41].

Як правильно давати фідбек? Існує низка правил та психологічних умов щодо надання фідбеку, про які ми часто забуваємо:

1. Підготуйте співробітника до зворотного зв'язку. Раптове «Зайди до мене до кабінету!» викликає додатковий стрес. Співробітник не знає, до чого готуватись, крім того, може бути перевантажений робочими завданнями. Заздалегідь затвердіть із людиною зручний час.

● Не ОК: «Катя, нам треба поговорити».

● ОК: «Катя, хочу обговорити проект і дати по ньому зворотний зв'язок. Давай призначимо дзвінок на п'ятницю о 15:00, чи буде зручно?».

Хваліть публічно, критикуйте віч-на-віч. Рівень тривоги від негативного фідбека, почутого в присутності інших, посилюється в рази.

2. Оцінюйте дії та професіоналізм, а не особистість. Ніколи не давайте оцінки людині — говоріть про конкретну ситуацію та свою реакцію на неї.

● Не ОК: «Макс, ти такий упертий, тебе неможливо переконати!».

● ОК: «Максе, на вчорашній зустрічі ти мене кілька разів перебив, мені було неприємно. Я втратив нитку розмови і не встиг сказати все, що хотів».

3. Висловлюйте конкретику. Під час розмови оперуйте фактами та конкретними ситуаціями.

● Не ОК: «Марта, ти молодець, пишаюся бути з тобою в одній команді!».

● ОК: «Марта, ти відправила 10 нових резюме по Python-вакансії за цей тиждень. Так тримати!».

Як дати зворотний зв'язок співробітникам: універсальні рекомендації:

Фідбек здебільшого надають після оцінки («360 градусів», Performance Review), за результатами випробувального терміну та з метою показати співробітнику можливі зони зростання [41]. При цьому важливі:

- тривалість: 15–60 хвилин достатньо, щоб обговорити всі деталі за умови, що зворотний зв'язок надається регулярно;
- зрозуміла структура та алгоритм зворотного зв'язку: ціль, основна тема, питання для обговорення.

Важливо: якщо ви маєте намір «вичавити» максимум користі від надання фідбеку, підготуйте friendly-обстановку і час від часу проводьте неформальні one-to-one зустрічі. Наприклад, вийдіть в зону відпочинку на території офісу або розташуйтеся у зручних кріслах. Прогулянка біля офісу теж хороший варіант: це сприяє довірчому діалогу. Тільки пам'ятайте про конфіденційність розмови та мінімізуйте присутність інших співробітників у радіусі двох метрів.

Складніше давати зворотний зв'язок на ремоуті. Навіть якщо ви плануєте озвучити фідбек під час Zoom-колу, обов'язково акцентуйте увагу, що «кава та печиво» під час розмови – це нормально, і почніть розмову зі small talk. Так співрозмовнику буде простіше налаштуватися на довірчу розмову.

Фідбек співробітнику: як не зашкодити?

Позитивний: хваліть, мотивуйте та надихайте

Позитивний фідбек — один із найефективніших методів нематеріальної мотивації. Як дати зворотній зв'язок співробітнику, коли є позитивні факти:

- Озвучте, що саме ви цінуєте у роботі співробітника або його особистісні якості: наприклад, дотримання дедлайнів, висока ефективність, постійний саморозвиток.
- Розкажіть співробітнику, як його робота вплинула на результат команди та всієї компанії. Акцентуйте увагу на тому, що ви цінуєте успіх людини і вам важливо, щоб її досягнення повторювалися в майбутньому.

- Закріпіть зі співробітником успішний результат та розкажіть, які дії допоможуть і надалі ефективно виконувати роботу, впливаючи на успіх компанії.

Розвивайте у себе звичку помічати ситуації, які заслуговують на похвалу: наприклад, якщо співробітник досяг мети або перевиконав план, не боїться брати на себе складні завдання, постійно працює над розвитком скілів.

Конструктивний: встигнути покритикувати та похвалити

Згідно з дослідженням Harvard Business Review, 57% співробітників віддають перевагу конструктивному фідбеку з похвалою. Такий зворотний зв'язок підштовхує людину до розвитку, оскільки поєднує у собі визнання досягнень та пропозиції щодо роботи над слабкими зонами.

Один із методів — правило бутерброду як зворотний зв'язок. Як це працює: ви починаєте фідбек з похвали, потім критикуєте, а закінчуєте знову похвалою. При цьому важливо, щоб критика не «потонула» у похвалі. Ще один ефективний метод — принцип ролі, коли ви «розкочуєте» критику: занурюєте співробітника в контекст проблеми, озвучуєте свої спостереження про неї та даєте поради, що можна було б покращити.

Конструктивний зворотний зв'язок — це може бути неприємно. Пам'ятайте, що зворотний зв'язок із критикою сприймається негативно, оскільки передбачає «сліпу пляму»: недоліки, які людина в собі не бачить, але вони відомі команді. Якщо ви вирішили надати колезі негативний фідбек, дотримуйтесь поради психолога Марсія Лосада. Згідно з його теорією, оптимальне співвідношення критики та похвали — 6:1. Це означає, що співробітнику необхідно повідомити шість позитивних коментарів на один негативний.

Будьте готові до опору: часто люди спочатку реагують на критику саме таким чином. Обов'язково обговоріть із співробітником, як надалі уникнути

подібних жорстких невдач. Покажіть, що ви не сумніваєтеся, що людина зможе відкоригувати ситуацію.

Як керівнику отримати зворотний зв'язок від працівників?

Через фідбек тимліди розуміють настрій команди. Якщо у компанії відсутня культура зворотного зв'язку, керівництво може думати, що співробітники задоволені зарплатами та залучені до проектів. А розробники в цей час будуть постити в LinkedIn: все погано, нудні завдання і кожен новий день на робочому місці — день бабака.

Зворотний зв'язок має надходити не лише зверху донизу. Важливо, щоб тимліди розповідали, яких результатів досягла команда і як можна закривати завдання ефективніше, а співробітники могли ділитися інформацією про бар'єри у роботі. Зворотний зв'язок знизу нагору в компаніях часто відсутній — люди бояться його давати.

Щоб команді не довелося ламати голову, як дати зворотний зв'язок керівнику, якщо «дедлайни горять, співробітники горять» – сформууйте в компанії відповідну культуру. Отримати фідбеки можна кількома способами:

1. **Влаштовуйте face-to-face мітинги.** Популярна практика в корпораціях - мітинги співробітника з керівником тет-а-тет раз на 1-2 тижні. У процесі запитайте у людини, який в неї настрій, що відбувається в команді, які є бар'єри в роботі.
2. **Проводьте письмове опитування.** У великих компаніях часто впроваджують метод «360 градусів»: анонімно збирають у співробітників зворотний зв'язок про досягнення та жорсткі невдачі колег.
3. **Впровадьте практики з Agile.** Ретро — це мітинг із Agile-практик, коли команда після спринту обговорює, як він пройшов, що варто покращити і які кроки для цього зробити.

Якщо після розмови співробітник може по пунктах сформулювати, що від нього вимагається і що конкретно він робитиме далі — отже, діалог із зворотним зв'язком був продуктивним [34].

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі представлено результати емпіричного дослідження ефективності зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери та рекомендації щодо надання зворотного зв'язку, що сприяє ефективному взаємодії зі співробітниками, підтримці їхньої залученості та підвищенню мотивації. Наведено результати дослідження, що розкривають актуальність формування та розвитку компетенції зворотного зв'язку. У дослідженні розглянуто особливості компетенції зворотного зв'язку, можливості конструктивного зв'язку, ризик неконструктивного зворотного зв'язку.

Одним із завдань дослідження було вивчення поінформованості респондентів про поняття «зворотний зв'язок» та смисли, які вони вкладають у це поняття. Більшість вважають, що зворотний зв'язок — це обмін інформацією між керівником та підлеглим із робочих питань (72% опитаних). 28% респондентів обрали варіант "обмін думками між співробітниками в організації". Ймовірно, що тим, хто вибрав цей варіант відповіді, важливий зворотний зв'язок між колегами під час робочого процесу, оскільки це може сприяти більш ефективній роботі колективу над вирішенням виробничих завдань.

Одне з питань було присвячене можливостям, які дає конструктивний зворотний зв'язок. Питання «Для керівника зворотний зв'язок — це інструмент, який дозволяє...» було задано респондентам для роздумів про користь та ефективність зворотного зв'язку.

Далі постало питання про важливість даної компетенції, в якому основна частина опитуваних віддала перевагу найвищим балам (4 і 5). Лише

6% опитаних оцінили важливість досліджуваної компетенції у 3 бали, при цьому ніхто з опитуваних не оцінив важливість компетенції нижче 3 балів.

Оцінюючи переваги та недоліки зворотного зв'язку респонденти виділили користь зворотного зв'язку як для управлінців (розвиває керівників, вчить відокремлювати емоції від фактів), так і для співробітників (можливість отримання перспектив для зростання).

Результати відповідей на питання про недоліки зворотного зв'язку дозволяють припустити, що проблемною областю є підміна керівниками та співробітниками зворотного зв'язку на критику, яка сприяє демотивації та падінню ефективності роботи.

Логікою нашого дослідження було поставлене питання, що розкриває уявлення респондентів про відмінність ефективного зворотного зв'язку від неефективного. Відповіді на це питання розподілилися в діапазоні 30–38%, отже, опитувані чітко бачать різницю і мають уявлення про ефективний зворотний зв'язок.

Думку про те, що керівники та співробітники не вважають формування компетенції надання зворотного зв'язку необхідним для успішної діяльності, підтримують 41% респондентів. 33% вважають, що керівники та співробітники не знають про подібну компетенцію, а 26% відзначили, що критику вважають більш ефективною. Багато управлінців використовують критику щодо підлеглих і не вважають за необхідне демонструвати своє схвалення і хвалити тих, хто відзначився успішною роботою.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що компетенція надання зворотного зв'язку маловідома у вітчизняних організаціях. Більшість опитаних не виділяють її на рівні із загальноприйнятими компетенціями керівників, такими як лідерство, комунікативність, прийняття управлінських рішень. Проте значна частина респондентів відзначають переваги компетенції, що розглядається, і вважають актуальною проблему підміни зворотного зв'язку критикою в сучасних організаціях. Все це доводить, що опитувані усвідомлюють значущість компетенції надання зворотного зв'язку

і згодні з тим, що слід її розвивати. Теорія гуманізації трудової діяльності на основі ефективного зворотного зв'язку дозволяє досягати в індивідуальній, колективній та командній діяльності високих результатів.

З'ясовано психологічні умови, що сприяють ефективності зворотного зв'язку. Розроблено методичні рекомендації, алгоритм та принципи щодо надання та прийняття зворотного зв'язку у контексті професійної діяльності ІТ фахівців.

ВИСНОВКИ

Здійснене теоретико-експериментальне дослідження психологічних умов формування зворотного зв'язку у професійній діяльності спеціалістів ІТ сфери послугувало підставою для наступних висновків.

1. Здійснено огляд вітчизняних та зарубіжних досліджень зворотного зв'язку у спілкуванні, який переконливо доводить складність та багатоплановість цієї актуальної проблеми. Поняття «зворотний зв'язок» характеризується багатозначністю і може відноситися як до процесу передачі інформації іншій людині, так і до результату цього процесу – до повідомлення. При цьому в рамках різних наукових підходів та напрямків поняття «зворотний зв'язок» наповнюється різним змістом. Розглянуто основні теоретичні моделі зворотного зв'язку: *рефлекторну, біхевіористичну, когнітивну, кібернетичну та комунікативну*. Показано, що в основі диференціації значень «зворотного зв'язку» лежить лише функція зворотного зв'язку, що реалізується у різних системах (фізіологічній системі організму людини, психологічній та комунікаційній системах). З'ясовано, що у межах різних підходів виділяють різні *типи зворотного зв'язку*. З позицій функціонального підходу нами виділено такі *типи зворотного зв'язку* у інформаційній взаємодії: індикувальний, діагностичний, мотиваційно-орієнтуючий, коригуючий та рефлексивний. Досліджено, що зворотний зв'язок може здійснюватися на різних *рівнях*: 1) когнітивному; 2) емоційному; 3) рівні своїх уявлень, гіпотез.

Виділено основні *функції* міжособистісного зворотного зв'язку: 1) зворотний зв'язок виступає як регулятор поведінки: а) спонукає до зміни; б) вказує тип необхідної зміни; в) допомагає оцінити спроби на шляху досягнення цієї зміни; 2) зворотний зв'язок виступає регулятором міжособистісних відносин; 3) зворотний зв'язок виступає джерелом самопізнання; 4) зворотний зв'язок у міжособистісному спілкуванні забезпечує активну комунікацію, усуває фрустрацію, покращує взаєморозуміння, знижує напругу партнерів зі спілкування.

Показано, що міжособовий зворотний зв'язок є однією з форм соціального контролю за реалізацією групових норм. Розкриваючи через зворотний зв'язок рівень відповідності поведінки ціннісним еталонам, соціальна група стимулює своїх членів до суспільно цінних форм поведінки. Показано, що якщо група значуща для особистості і виступає середовищем реалізації її важливих потреб, то стабільний зворотний зв'язок як реакція групи на її поведінку безпосередньо «тут і зараз» забезпечує адекватне відображення особистістю своєї поведінки щодо ціннісних еталонів і адекватну актуалізацію самоконтролю за умови виникнення розходження з еталонами, тобто сприяє опосередкованості поведінки та зрілості особистості.

2. Досліджено міжособистісні фактори взаємин та особливості психологічного клімату ІТ компанії а також здійснено соціально – психологічний аналіз професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців у сфері ІТ. З'ясовано, що інтегруючим мотиваційним фактором спеціалістів ІТ сфери можна вважати потребу у спілкуванні. Даний мотив виражається як у робочому, так і у неформальному контекстах. Спілкування (добре налагоджена комунікація) та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є одним з вирішальних факторів, що впливає на успішність команди у професійній діяльності. За рахунок спілкування та групової взаємодії задовільняється потреба ІТ спеціалістів у встановленні теплих та дружніх відносин з колегами, підвищується рівень групової мотивації, що впливає як на бажання «творити», так і на задоволеність роботою в компанії в цілому. З'ясовано, що на задоволеність роботою в компанії розробників всіх рівнів впливають три основних фактора: якість зворотного зв'язку від керівництва з приводу виконаної роботи, якість обізнаності розробника з приводу проекту, справ, цілей та планів компанії та рівень групової мотивації в колективі.

3. Розкрито актуальні питання професійно-особистісного становлення спеціалістів у галузі інформаційних технологій. Узагальнено дані досліджень

організаційних очікувань, які висуваються до програмістів, web-дизайнерів та системних адміністраторів у сучасних організаціях. Розглянуто соціально-психологічні аспекти особистісних характеристик ІТ-фахівців, найбільш значущих у контексті їхнього повсякденного організаційного функціонування. Особи, які обирають своє навчання та діяльність в ІТ-сфері мають певні особливості емоційної сфери. Крім цього, професія ставить свої вимоги до властивостей особистості через організацію праці та специфіку робочих вимог. На даний момент виявлена суперечливість у тому, що навчання відбувається з акцентом на розвитку когнітивної сфери, тобто інтелектуальних здібностей та пошукової активності, в той час, як діяльність організована за командним типом, тобто змушує до соціальної взаємодії, емоційної та комунікативної компетентності. Зворотний зв'язок може виступати одним із механізмів, які усувають цю суперечливість і допомагають в організації адаптації особистості до професійної діяльності в ІТ-сфері.

4. Узагальнено теоретичні та практичні дослідження професійно значущих характеристик та комунікативних навичок фахівців у сфері ІТ. З'ясовано, що процедурно-технологічні складові професійної діяльності спеціалістів у галузі ІТ передбачають наявність загальнообов'язкових вимог до їх професійно-особистісних якостей. А це означає, що при всіх можливих індивідуально-особистісних відмінностях, майбутні фахівці в галузі ІТ повинні мати набір обов'язкових здібностей, заснованих на поєднанні тих чи інших психологічних характеристик: 1) Здатність ретельно продумувати свої професійні дії, їх доцільність та безпеку через високий ризик виникнення незворотних наслідків професійних помилок (наприклад, псування цінного програмного забезпечення, повна втрата інформації або доступу до носіїв інформації тощо), а також брати на себе відповідальність за їх результати, заснована на поєднанні певних когнітивних стилів та інтернального локус контролю; 2) Здатність до тривалої за часом та високої за рівнем інтелектуальної концентрації діяльності, при якій можливі різні прояви

психоемоційного та фізіологічного дискомфорту внаслідок монотонії, низької та одноманітної фізичної активності заснованої на поєднанні високого рівня інтелектуальних здібностей, емоційно-вольової саморегуляції та збалансованого типу темпераменту; 3) Здатність доносити свої думки мовою зрозумілою для рядових користувачів-колег (які не є фахівцями в галузі ІТ) при роз'ясненні правил роботи з комп'ютерним/програмним обладнанням та операційними системами заснована на поєднанні високого рівня розвитку соціального інтелекту та основних комунікативних навичок – зокрема, володіння навичкою зворотного зв'язку; 4) Здатність емоційно врівноважено реагувати на можливі помилки колег та безпосередніх керівників, що виникають у процесі їх роботи з офісними комп'ютерними програмами, мережами та в доступній, коректній формі роз'яснювати все, що потрібно їм знати для уникнення подібних помилок у майбутньому ґрунтована на поєднанні високого рівня розвитку емоційного самоконтролю та відповідних комунікативних навичок.

5. Представлено результати емпіричного дослідження ефективності зворотного зв'язку у професійній діяльності представників ІТ сфери та рекомендації щодо надання зворотного зв'язку, що сприяє ефективному взаємодії зі співробітниками, підтримці їхньої залученості та підвищенню мотивації. Наведено результати дослідження, що розкривають актуальність формування та розвитку компетенції зворотного зв'язку. У дослідженні розглянуто особливості компетенції зворотного зв'язку, можливості конструктивного зв'язку, ризики неконструктивного зворотного зв'язку.

Одним із завдань дослідження було вивчення поінформованості респондентів про поняття «зворотний зв'язок» та смисли, які вони вкладають у це поняття. Більшість вважають, що зворотний зв'язок — це обмін інформацією між керівником та підлеглим із робочих питань (72% опитаних). 28% респондентів обрали варіант "обмін думками між співробітниками в організації". Далі постало питання про важливість даної компетенції, в якому основна частина опитуваних віддала перевагу найвищим балам (4 і 5). Лише

6% опитаних оцінили важливість досліджуваної компетенції у 3 бали, при цьому ніхто з опитуваних не оцінив важливість компетенції нижче 3 балів. Оцінюючи переваги та недоліки зворотного зв'язку респонденти виділили користь зворотного зв'язку як для управлінців (розвиває керівників, вчить відокремлювати емоції від фактів), так і для співробітників (можливість отримання перспектив для зростання). Результати відповідей на питання про недоліки зворотного зв'язку дозволяють припустити, що проблемною областю є підміна керівниками та співробітниками зворотного зв'язку на критику, яка сприяє демотивації та падінню ефективності роботи.

Логікою нашого дослідження було поставлене питання, що розкриває уявлення респондентів про відмінність ефективного зворотного зв'язку від неефективного. Відповіді на це питання розподілилися в діапазоні 30–38%, отже, опитувані чітко бачать різницю і мають уявлення про ефективний зворотний зв'язок.

Думку про те, що керівники та співробітники не вважають формування компетенції надання зворотного зв'язку необхідним для успішної діяльності, підтримують 41% респондентів. 33% вважають, що керівники та співробітники не знають про подібну компетенцію, а 26% відзначили, що критику вважають більш ефективною. Багато управлінців використовують критику щодо підлеглих і не вважають за необхідне демонструвати своє схвалення і хвалити тих, хто відзначився успішною роботою.

Зроблено висновок, що компетенція надання зворотного зв'язку маловідома у вітчизняних ІТ організаціях. Більшість опитаних не виділяють її на рівні із загальноприйнятими компетенціями керівників, такими як лідерство, комунікативність, прийняття управлінських рішень. Проте значна частина респондентів відзначають переваги компетенції, що розглядається, і вважають актуальною проблему підміни зворотного зв'язку критикою в сучасних організаціях. Все це доводить, що опитувані усвідомлюють значущість компетенції надання зворотного зв'язку і згодні з тим, що слід її розвивати.

З'ясовано психологічні умови, що сприяють ефективності зворотного зв'язку. Розроблено методичні рекомендації, алгоритм та принципи щодо надання та прийняття зворотного зв'язку у контексті професійної діяльності ІТ фахівців.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у поглибленому вивченні впливу зворотного зв'язку на соціально-психологічну адаптацію фахівців ІТ сфери, аналізі терапевтичних можливостей та ресурсів зворотного зв'язку для подолання синдрому емоційного вигорання у представників ІТ сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ключер А.Н., Денисі А. Вплив інтервенцій зворотного зв'язку на ефективність: історичний огляд, метааналіз та попередня теорія втручання зворотного зв'язку. Психологічний вісник, 119, 254—284.
2. Ключер А.Н., ДеНісі А.С. Ефективність зворотного зв'язку: чи можна покращити 360-градусну оцінку? // Академія управління кер. – 2000. – Вип. 14 (1). – С. 129–139.
3. Найхан Р. Зміна парадигми. Довіра та її роль в організаціях державного сектору // American Review of Public Administration. – 2000. – Вип. 30. – №1. – С. 87–109.
4. Клейн В.М. Вплив об'єктивного зворотного зв'язку та зворотного зв'язку соціального порівняння «одноосібного» або «середнього іншого» на оцінку ефективності та поведінку допомоги // Р.С.Р.В. – 2003. – Вип. 29. – № 3. – С. 418–429.
5. Колкунова Т.Ю., Сергієнко С.К. Роль центру оцінки у розвитку персоналу організації // Кадровик. Кадровий менеджмент. - 2006. - № 12. - С. 50-54.
6. Анохін П. К. Нариси по фізіології функціональних систем. Вид-во: Медіа, 2022. - 450 с.
7. Скіннер Б. Ф. Оперантна поведінка. К.: Академічний проект, Ділова книга, 2003. – 278 с.
8. Шевчук І. Сучасна парадигма інформаційного суспільства як основа розвитку національної і регіональних економік. URL: <http://ejournal.vfu.bg/bg/pdfs/Sovr-paradigma-4.pdf>
9. Оцінка і розвиток персоналу в ІТ-компанії. 2013. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1504>
10. 35. Келлі Дж. Теорія особистості: психологія особистісних конструктів; Пер. з англ. Львів: Слово, 2015. 249 с.

11. Дьомкіна О. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій // Актуальні проблеми економіки. 2015. №5(167). С. 454-461.
12. В Україні зростає потреба в ІТ-фахівцях. URL: <https://www.unian.ua/politics/828118-v-ukrajini-zrostaе-potreba-v-it-fahivtsyah.html>
13. Кузьмін О. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи, 2015. С. 52-55.
14. Скриньковський Р., Павловські Г. Діагностика у системі менеджменту підприємства // Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 199-205.
15. Михайленко Д. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу // Інноваційна економіка. 2015. № 1. С. 216-219.
16. Романов А. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві // Бізнес Інформ. 2015. № 8. С. 303-308.
17. Марков І., Рудик Я. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини у колективі. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/316459229_Vpliv_socialno-psihologicnogo_klimatu_na_vzaemini_v_kolektivi/links/594a6f2d458515225a82ef5f/Vpliv-socialno-psihologicnogo-klimatu-na-vzaemini-v-kolektivi.pdf
18. Романов А. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2013. № 2(46). С. 229-233.
19. Назарова Г., Романов А. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 14(1). С. 79-84.
20. Базалійська Н., Гук П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі підприємства // Вісник Одеського НУ ім. І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2016. № 21. С. 56-60.
21. Райгородський Д. Практична психодіагностика. Методики і тести. Тернопіль: Джура, 2013. 76 с.

22. Волков І. Соціометричні методи у соціально-психологічних дослідженнях. Львів: Світ, 2013. 88 с.
23. Агеев В. Психологія міжгрупових відносин: соціально-психологічні проблеми. К.: АСК, 2013. 144 с.
24. Зеєр Е.Ф. Психологія професійного розвитку. – К.: 2006.
25. Бабаєва Ю.Д., Войскунський А.Є. Обдарована дитина за комп'ютером. – К.: 2003.
26. Холодная М.А. Когнітивні стилі. Про природу індивідуального розуму. – К.: 2004.
27. Управління людськими ресурсами / Під ред. М.Пула, М.Уорнера. – К.: 2002.
28. Кушнерик, О. 2020. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Підприємництво та інновації. 12 (Лип 2020), 125-129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>
29. Базаров Т.Ю., Єрьоміна Б.Л. Управління персоналом. 2-ге вид. К.: ЮНІТІ, 2007. – 676 с
30. Драган, О., & Пилипенко, М. (2021). РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
31. Петті Мак-Корд, Наснага. Як побудувати культуру свободи та відповідальності за результат. К.: КМ-БУКС, 2018. 176 с.
32. Літорович, О. (2022). ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство, (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
33. HR-тренди: чому слід уникати сліпого копіювання і потрібно адаптовувати їх під власну HR-політику? // Журнал «Управління персоналом», № 03 / 2022, Март. URL: <https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2022-3/hr-trendi-chomu-slid-unikati-slipogo-kopiyuvannya-i-potribno>

34. Feedback talk як один із інструментів керування персоналом. URL:
<https://jak.koshachek.com/articles/feedback-talk-jak-odin-z-instrumentiv-upravlinnja.html>
35. Хвалити чи сварити: як давати зворотний зв'язок співробітникам. URL:
<https://bezpeka.isu.net.ua/news/513582-khvaliti-chi-svariti-yak-davati-zvorotniy-zvyazok-spivrobitnikam>
36. Hattie J., Timperley H. The Power of Feedback. The Review of Educational Research. 2007. Vol. 77. Issue 1.
37. Klein W.M. Effects of objective feedback and "single other" or "average other" social comparison feedback on performance judgments and helping behavior // Pers Soc Psychol Bull - 2003. - Vol. 29. - № 3. - P. 418-429.
38. Wright B., Kim S. Participation's influence on job satisfaction // Review of Public Personnel Administration. – 2004. – Vol. 24. – № 1. – P. 18–40.
39. Steelman L.A., Levy P.E., Snell A.F. The feed-back environment scale: construct definition, measurement and validation // Educational and Psychological Measurement. – 2004. – Vol. 64. – № 1. – P. 165–184.
40. Suskind A.M., Borchgrevink C.P., Kacmar K.M., Bryner R.A. Customer service employee's behavioral intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model // International J. of Hospitality Management. – 2000. – Vol. 19. – P. 53–77.
41. Tyson S., Ward P. The use of 360 degree feed- back technique in the evaluation of manage- ment development // Management Learning. – 2004. – Vol. 35(2). – P. 205–223.
42. Walderman D., Atwater L. Attitudinal and behavioral outcomes of an upward feedback process // Group Organization Management. – 2001. – Vol. 26. – №2. – P. 189–205.
43. Griffin E., Sanders C., Craven D., King J. Computerized 360 backback tool for personal and organizational development in general practice // Health Informatics. - 2000. - Vol. 6. - P. 71-80.

44. VandeWalle D. A goal orientation model of feedback-seeking behavior // Human Resource Management Review. – 2003. – Vol. 13. – №4. – P. 581–604.
45. Oberhoff B. Akzeptanz von interpersonalem Feedback: Eine empirische Untersuchung zu verschiedenen Feedback - Formen. - Inag. Munster, 1978. - 188 s.
46. Chulanova O.L.: Development of soft skills of the leaders in accordance with the targeted competency model. Mater. Athanasian Read. 4(21), 45–55 (2017)
47. Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology, Vol. 10, Issue 4, 2022. URL: <https://uesit.org.ua/index.php/itse/article/view/369/291>