



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»

Маріанна Ручкіна, Оксана Сакалюк

М'ЯКІ НАВИЧКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМЦЯ

Навчальний посібник

для слухачів мікрокредитної програми «Бізнес та технології: новий старт»
у рамках виконання міжнародного проєкту Erasmus + TURBO
(101129315-TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE)

Одеса 2024

УДК: 378:658-029:3-057.17:005.322(07)

Рекомендовано до друку рішенням ученої ради Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (протокол № 5 від 31 жовтня 2024 року)

Ручкіна М. М., Сакалюк О. О. М'які навички соціального підприємця : навч. посіб. для слухачів міжнародного проєкту «Erasmus + TURBO». Одеса : Університет Ушинського, 2024. 137 с.

Рецензенти:

Корнєшук В. В. – завідувач кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка», д. пед. н., професор

Снігур Л. А. – завідувач кафедри психології та педагогіки Одеського державного університету внутрішніх справ, доктор психологічних наук, професор

Навчальний посібник підготовлений для слухачів, які проходять навчання за мікрокредитною програмою «Бізнес та технології: новий старт» в рамках виконання міжнародного проєкту Erasmus + TURBO (101129315-TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE) та опановують блок формування навичок роботи в команді та лідерства. Видання містить матеріали про сучасні інструменти роботи в команді, а також особливості формування лідерських якостей. Навчальний посібник складається з теоретичного блоку та практичної частини, що допоможе здобувачам освіти засвоїти нові теоретичні знання про сучасні інструменти роботи в команді, лідерство, а також набуті певних навичок їх застосування в практичній роботі.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. М'ЯКІ НАВИЧКИ (SOFT SKILLS) В СУЧАСНОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	6
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції	6
Інструктивно-методичні матеріали до практичного заняття	16
ТЕМА 2. ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ	24
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції	24
Інструктивно-методичні матеріали до практичного заняття	49
ТЕМА 3. ЛІДЕРСТВО ЯК СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА	53
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції	53
Інструктивно-методичні матеріали до практичного заняття	72
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ	86
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	92
ГЛОСАРІЙ	99
ЛІТЕРАТУРА	104
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Навчальний посібник «М'які навички соціального підприємця» є складовою частиною навчально-методичного комплексу, який розроблений у межах міжнародного проєкту Erasmus + TURBO (101129315-TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE) і складається з розділів, зміст яких викладено за наступною структурно-логічною схемою: 1) цільова настанова, 2) організаційно-методичні вказівки, 3) лекції-презентації, 4) практичні заняття, 5) завдання для самостійного опрацювання, 6) завдання для самоконтролю, 7) глосарій, 8) література, 9) додатки.

Модуль «М'які навички соціального підприємця» може бути складовою частиною освітньо-професійних програм:

- підготовки здобувачів освіти за спеціальностями 011 «Освітні та педагогічні науки», 053 «Психологія», 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» та ін.;
- підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників та фахівців соціальної сфери;
- спеціалізованих тренінгів з розвитку soft skills, зокрема командотворення, лідерства тощо.

Мета модуля «М'які навички соціального підприємця» – сформувати в здобувачів освіти систему знань про soft skills, їх різновиди; розвивати уміння працювати в команді, а також лідерські якості.

Завдання модуля:

знати:

- зміст, основні ознаки та структуру soft skills;
- зміст і основні ознаки команди, сучасні підходи до типологій та рольової структури команд, етапи командотворення;
- особливості лідерства (типи, функції, алгоритм формування);
- концепції та теорії лідерства;

уміти:

- застосовувати знання курсу у власній практичній діяльності;
- аналізувати ролі в команді та визначати свою командну роль;
- працювати в команді;
- проявляти лідерські якості, застосовувати техніку самопрезентації;
- брати на себе відповідальність за власні вчинки та команду в цілому.

В очній (тренінговій) формі навчання передбачається:

➤ ознайомлювальне заняття, на якому визначається стратегія навчання, загальний зміст, мета і цілі модуля та проблем, які будуть розглянуті в процесі навчання;

➤ заняття на засвоєння нових знань (лекції-презентації), які спрямовані на розкриття змісту відповідної теми, проблемних запитань, розв'язання пізнавальних завдань;

➤ заняття на формування та закріплення умінь і навичок (виконання вправ, аналіз ситуацій, тренінги та ін.) виконуються за інструкцією або згідно зі сценарієм викладача;

➤ заняття на перевірку, оцінювання та корекцію знань, умінь і навичок (тести).

ТЕМА 1

М'ЯКІ НАВИЧКИ (SOFT SKILLS) В СУЧАСНОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Інформаційно-довідкові матеріали до лекції

Мета: науково обґрунтувати зміст та основні ознаки soft skills, проаналізувати структуру та схарактеризувати алгоритм розвитку м'яких навичок.

Заняття 1.1 Лекція-презентація з теми «Вектори формування soft skills у сучасного фахівця»



Питання для обговорення:

- 1.1. Soft skills: сутність та основні ознаки, структурний аналіз.
- 1.2. Формування і розвиток м'яких навичок.



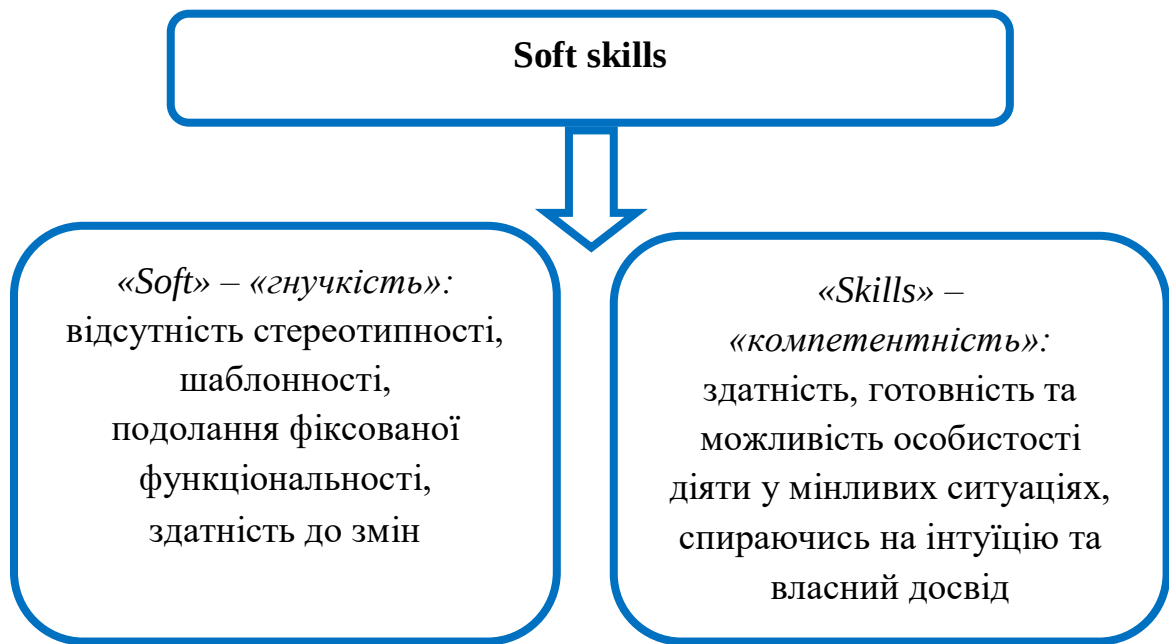
Ключові слова: *м'які навички (soft skills), ознаки soft skills, види soft skills.*



1.1. Soft skills: сутність та основні ознаки, структурний аналіз

Soft skills, або м'які навички, відіграють важливу роль у сучасному професійному середовищі. Оцінка soft skills починається на етапі аналізу резюме та портфоліо:

- Чи є в резюме приклади лідерства, роботи в команді, комунікації?
- Чи бере кандидат участь у волонтерських або громадських проєктах?
- Чи є в портфоліо приклади креативних рішень або інновацій? і т. ін.



Основні ознаки soft skills

(за А. Мозговою, Г. Мозговою, В. Євтушенко)

- ❖ нетехнічні компетенції;
- ❖ належать до сукупності рис особистості;
- ❖ складно виміряти, оцінка найчастіше є суб'єктивною;
- ❖ дозволяють досягти успіху на своєму робочому місці;
- ❖ не є обов'язковими, але визначають у поєднанні зі спеціальними навичками професіоналізм працівника;
- ❖ підвищують ефективність роботи;
- ❖ є цінними на будь-якому місці роботи;

Soft skills – це набір людських навичок, набутих у процесі безпосереднього досвіду, що використовуються для вирішення проблем та питань, які часто зустрічаються в повсякденному житті людини (Л. Литвин);

soft skills – це навички, вміння та характеристики, які дозволяють бути успішними в професійній діяльності (Н. Федоренко);

soft skills – комплекс неспеціалізованих надпрофесійних «гнучких компетентностей», що впливають на успішне виконання професійних обов’язків фахівців будь-якої сфери діяльності (С. Наход);

soft skills – надпрофесійні, надпредметні навички, володіння якими дозволяє людині налагоджувати взаємовідносини з оточуючими, вирішувати складні завдання, знаходити шляхи розв’язання проблемних ситуацій, вибудовувати лінію кар’єри, навчатись впродовж життя, тренувати інших, відчувати себе впевненою та самодостатньою (О. Жукова).

Приклади soft skills, які цінуються сучасними роботодавцями

❖ креативність ❖ чесність ❖ командна робота ❖ вирішення проблем ❖ критичне мислення ❖ адаптивність та гнучкість ❖ організаційні навички ❖ ефективна комунікація	❖ надійність та безвідмовність ❖ пунктуальність ❖ тайм менеджмент ❖ увага до деталей ❖ стратегічне мислення ❖ ефективне вирішення конфліктів ❖ аналітичний склад розуму ❖ дотримання трудової етики
--	--



	❖ <i>робота з інформацією;</i> ❖ <i>системне мислення;</i> ❖ <i>мотивація</i>
К. Коваль	❖ <i>індивідуальні якості</i> (вміння ухвалювати рішення та вирішувати проблеми; чітко ставити завдання та формулювати цілі; позитивне мислення та оптимізм; орієнтація на клієнта та кінцевий результат); ❖ <i>комунікаційні якості</i> (вміння зрозуміло формулювати думки; взаємодіяти з різними типами людей; структурувати й модерувати наради; відповідати аргументовано, зрозуміло, вчасно і ввічливо; готувати та робити якісні презентації; враховувати культурні та міжнаціональні особливості); ❖ <i>управлінські якості</i> (працювати в команді; об'єднувати та мотивувати команду; навчати та розвивати членів команди; передбачати та запобігати ризикам; чітко планувати та керувати часом)
Н. Федоренко	❖ <i>соціальні навички</i> (здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня; діяти соціально відповідально та свідомо; реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні; зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та в розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя); ❖ <i>комунікативні навички</i> (навички міжособистісної взаємодії; продуктивна комунікативна діяльність; ораторська майстерність;

	активне слухання; здатність до аргументованого представлення власної думки, компетентної та толерантної дискусії з опонентами; самопрезентації та створення професійного іміджу; продуктивної критики та самокритики; вміння розв'язувати конфліктні ситуації та пристосовуватися до «важких» людей у спілкуванні; протистояти маніпулюванню та запобігати перепонам у професійній діяльності); ❖ <i>навички особистої ефективності</i> (навички цілепокладання; ефективної організації та планування своєї діяльності; ефективної самоорганізації та встановлення пріоритетів; самомотивації; позитивне мислення та оптимізм, емоційна стабільність, стресостійкість); ❖ <i>організаційно-управлінські навички</i> (вміння працювати в команді; організувати систему комунікацій між їх учасниками; мотивувати учасників команди; здатність бачити єдину мету і знаходити шляхи її досягнення; навички організації ділової комунікації: бесіди, переговори, наради); ❖ <i>лідерські навички</i> (здатність об'єднувати людей навколо соціально значущої мети; вміння брати на себе відповідальність за колектив; об'єднувати людей і чітко визначати обов'язки відповідно до можливостей кожного; переконувати і знаходити компроміс; ініціативність і вимогливість до себе та інших; ухвалювати самостійні рішення та вирішувати проблеми); ❖ <i>аналітичні навички</i> (критичне мислення; вміння знаходити нестандартні, нові рішення; генерувати і втілювати в життя нові ідеї (креативність); орієнтуватися в широкому інформаційному та комунікаційному полі сучасного світу)
Г. Корнюш	❖ <i>персональні (особистісні):</i> самоорганізація і самомотивація; відповідальність; рішучість; готовність і здатність працювати в стресових ситуаціях, тайм-менеджмент тощо;

	❖ <i>інтерперсональні (міжособистісні):</i> навички спілкування; емоційний інтелект; емпатія; лідерські якості тощо.
О. Жукова	❖ <i>самонавчання і навчання інших;</i> ❖ <i>емоційний інтелект;</i> ❖ <i>критичне мислення;</i> ❖ <i>розв'язання складних завдань;</i> ❖ <i>тайм-менеджмент і самоврядування;</i> ❖ <i>навички, що сприяють кар'єрному зростанню;</i> ❖ <i>тимбілдинг;</i> ❖ <i>лідерство;</i> ❖ <i>управлінню людьми</i>
Д. Левіт, Т. Євтухова	❖ <i>ефективні комунікативні навички;</i> ❖ <i>навички критичного мислення та розв'язання проблем;</i> ❖ <i>командна робота;</i> ❖ <i>навички освіти впродовж життя та управління інформацією;</i> ❖ <i>навички підприємництва;</i> ❖ <i>етика, мораль та професіоналізм;</i> ❖ <i>лідерські навички</i>
А. Мозгова, Г. Мозгова, В. Євтушенко	❖ <i>допомагають вирішувати складні завдання:</i> критичне та структуроване мислення / здатність вирішувати проблеми; креативність; комунікабельність; уміння працювати в команді; ❖ <i>допомагають адаптуватися до мінливого середовища:</i> адаптивність; допитливість; ініціативність; цілеспрямованість; емоційний інтелект; лідерство; мотивація; позитивне мислення; самоменеджмент; стресостійкість; відповідальність; управління конфліктами; соціальна та культурна обізнаність; любов та здатність до навчання

Для різних видів діяльності пріоритетними є різні види soft skills, їх стало переліку або вичерпної класифікації, що покриває усі галузі, не існує.

Soft skills

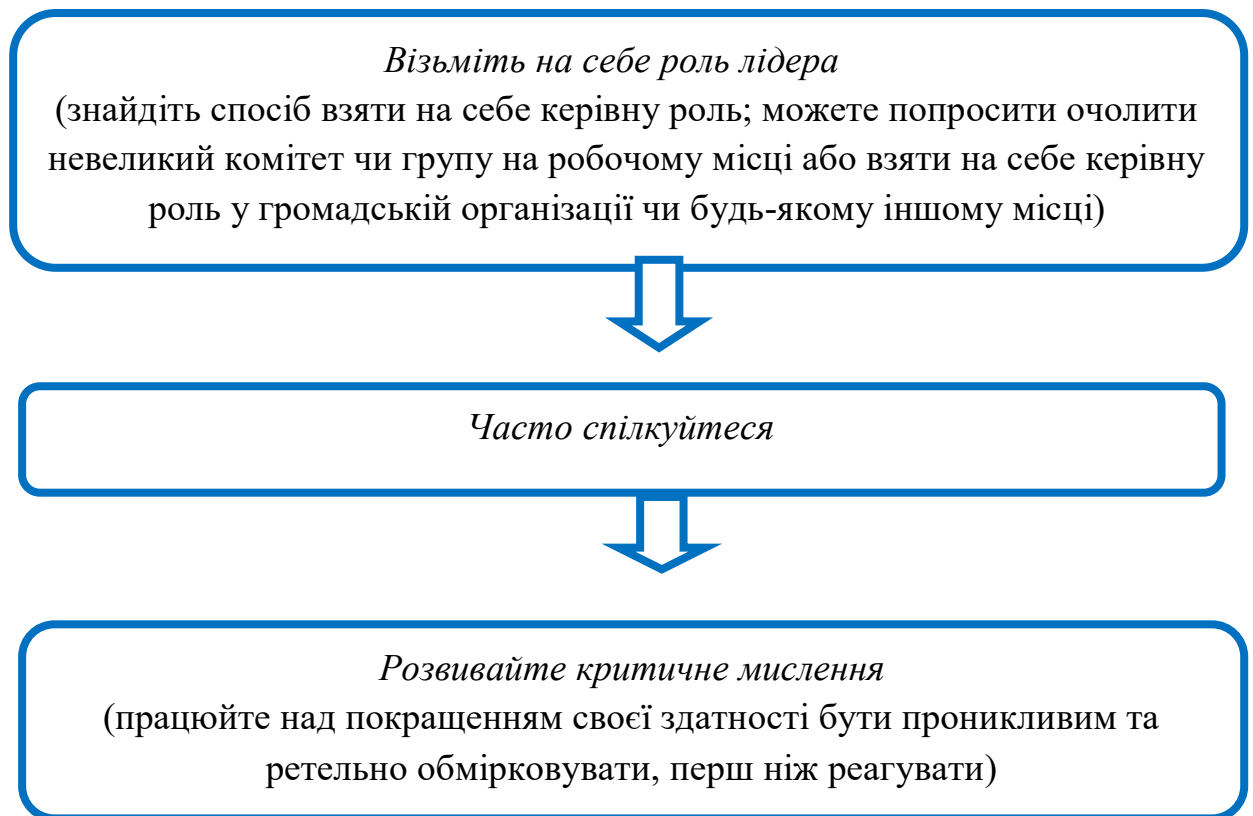
*сукупність навичок та особистих характеристик працівника,
володіння якими призводить до досягнення успіху
на робочому місці*

- ❖ комунікативні навички
- ❖ лідерські якості (лідерство)
- ❖ уміння працювати в команді
- ❖ уміння ставити та досягати поставлених цілей
- ❖ управління часом (самоорганізація)
 - ❖ цілеспрямованість
 - ❖ стресостійкість
 - ❖ креативність
- ❖ творчий підхід до вирішення завдань
- ❖ аналітичні здібності тощо

Як розвинути soft skills?

*Визначте пріоритети в розвитку навичок
(проаналізуйте, що ви вважаєте своїми сильними сторонами, а також що
б ви хотіли поліпшитися; порівняйте цей список з навичками, найбільш
важливими для вашої конкретної кар'єри)*





Література

1. Кірдан О. Л., Кірдан О. П. Формування soft skills здобувачів вищої освіти в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи: збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2021. № 2 (6). С. 152-160.
2. Коваль К. Розвиток «Soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162-167. URL : <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/827>.
3. Коляда Н. М., Кравченко О. О. Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський зб. наук. праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2020. Т. 6. № 27. С. 137-145.

4. Левіт Д., Євтухова Т. Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. Т. 12. № 1. С. 57-62. URL : <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i1-008>.
5. Литвин Л. Цінність формування soft skills для майбутніх підприємців. URL : http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/19901/1/52_LYTVYN.pdf.
6. Мозгова Г., Євтушенко В., Мозгова А. Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу *Економіка та суспільств.*, 2020. Вип. 22. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>.
7. Наход С. А. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціоно-мічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5: Педагогічні науки : реалії та перспективи. 2018. № 63. С. 131-135.
8. Федоренко Н. І. Сучасні технології формування «soft skills» у студентів опп «соціальні та медіа-комунікації». URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9eb3762-66bb-4252-bd72-aa05862e95df/content>.

Інструктивно-методичні матеріали до практичного заняття

Практичне заняття з теми «Розвиток творчих та організаторських якостей майбутнього лідера»

Мета: закріплення знань про якості сучасного лідера, розвиток творчих та організаторських якостей майбутнього лідера, удосконалення комунікативних умінь та навичок комунікації під час формування особистості лідера.

Форма проведення: АКС.

Інструктивно-методичні вказівки щодо підготовки до заняття: для досягнення мети і навчальних результатів учасникам необхідно детально ознайомитися з правилами виконання завдань.

Питання для обговорення:

- Якими якостями має володіти сучасний лідер?
- На скільки важливі творчі та організаторські якості для сучасних лідерів?
- Яким якостям ви б надали перевагу творчим чи організаторським?

Завдання 1.

Гра «Розігрування ситуації інструктування підлеглого»

Ціль: провести інструктування підлеглого з виконання певного завдання.

Група розбивається на трійки. У ході гри проводиться три бесіди: спочатку один із учасників трійки виступає в ролі керівника, що здійснює інструктування, інший – підлеглого, якому видається завдання, а третій – експерта, що оцінює інструктування. Потім учасники гри міняються ролями.

Інструкція для групи.

Складіть інструкцію виконання підлеглим певного завдання, що стосується, наприклад: виготовлення продукції, написання статті в стінгазету, проведення переговорів із клієнтом тощо. Продумайте, яке саме завдання ви доручите підлеглому і яких результатів ви хочете домогтися в результаті його

виконання.

При складанні інструкції керуйтеся наступними засадами:

- зміст інструкції зумовлюється особистісними особливостями людини, до якої ви будете звертатися. Подумайте, як ви звернетесь саме до цієї людини, наскільки докладною має бути для неї інструкція, який стиль звертання до неї (директивний або недирективний) ви оберете;

- інструкція має бути зрозумілою: спиратися на рівень поінформованості людини з цього питання. Підлеглому потрібно дати також можливість поставити уточнюючі питання щодо майбутньої роботи;

- інструкція має бути повною. Як перевірка на повноту необхідно проаналізувати, чи містить інструкція відповіді на наступні питання: що?, коли?, яким чином?, чому?, з якими результатами? має бути виконане;

- продумайте, яким чином ви будете мотивувати підлеглого до якісного виконання завдання;

- продумайте, яким чином ви проконтролюєте розуміння підлеглим вимог, які ви висуваєте: розуміння цілі, термінів і якості виконання даного доручення. Чи попросите ви повторити ваше завдання або будете ставити відповідні питання для перевірки розуміння (які саме?);

- встановіть терміни і форму звіту підлеглого з даного доручення;

- продумайте початок бесіди з підлеглим: яким чином ви зможете створити сприятливу атмосферу в процесі бесіди.

Продумайте також, використання ще яких психологічних прийомів дозволить сформулювати позитивне ставлення підлеглого до виконання даного завдання. Після попередньої підготовки проводиться розігрування ситуації у ролях. Оцініть виконання завдання з погляду переваг і недоліків. Що б ви хотіли змінити у вашій поведінці, вирішенні проблеми?

Завдання 2.

Рольова гра на розвиток уміння робити критичні зауваження

Ціль: розвиток умінь робити позитивні критичні зауваження.

Інструкція: група розбивається по дві людини для розігрування ситуацій. Кожна пара придумує і формулює предмет критики (це можуть бути запізнення на роботу, допущені помилки, брак у роботі, не своєчасне виконання завдання тощо).

Під час роботи проводиться дві бесіди: спочатку один із учасників пари виступає в ролі керівника, а інший – підлеглого, потім – навпаки. Предметом критики пара може обирати ту саму проблему або ж кожен бесіду проводити з різного приводу.

Основне завдання керівника – відповідно до індивідуальних особливостей свого співрозмовника підібрати відповідну форму критичного впливу таким чином, щоб можна було конструктивно перебороти виявлені проблеми, недоліки або вади у роботі.

Попередня підготовка до критичної бесіди

1. Проаналізуйте ситуацію. Визначте ціль критики: що і як конкретно має змінитися.

2. Продумайте, які саме вчинки, помилки, неправильні дії ви будете критикувати. І на які конкретні факти і аргументи ви будете спиратися під час бесіди.

3. Враховуйте особливості людини, яку ви будете критикувати: темперамент, особистісні якості, а також настрій людини під час розмови. Продумайте, яким чином особливості конкретної людини будуть відображені вами під час побудови критичного зауваження.

4. Складіть план проведення бесіди: початок бесіди (введення в критику), саме критичне зауваження, завершення бесіди. Можете зробити відповідні позначки.

5. Продумайте можливі варіанти того, як підлеглий буде сприймати ваші зауваження і вашу реакцію відповідно до цього. Чи можете ви повести розмову таким чином, щоб людина сама визнала або почала говорити про допущені помилки і недоліки, наприклад, за допомогою відповідних питань?

6. Склавши план критичної бесіди, ще раз проаналізуйте, що в процесі критики:

- ви звертаєте увагу на неправильні дії людини, а не критикуєте її як особистість
- вашому співрозмовнику має бути зрозуміло, що саме і яким чином має змінитися, а також засоби виправлення помилки
- ваша невербальна мова має бути досить доброзичливою
- чи обговорюєте ви, яким чином надалі ви зможете проконтролювати виправлення помилки, вирішення проблеми
- вашому співрозмовнику необхідно дати можливість висловити свою позицію, свою точку зору з цієї проблеми.

Після закінчення розігрування ролей проводиться аналіз: чи вдалося тому, хто виконував роль керівника, сформулювати спрямованість підлеглого на конструктивні дії з даної проблеми, викликати в нього бажання виправити помилку.

Якими ще способами можна було б домогтися результату?

Чи є ваше рішення найбільш оптимальним?

У чому причина успіху (невдачі)?

Час проведення – 45 хвилин (10 хвилин попередня підготовка, 20 – проведення бесід у парах, 15 – підведення підсумків, спільне обговорення результатів).

Завдання 3. Виконайте вправу на розвиток творчого мислення та креативності.

Прослухайте початок розповіді, а потім впродовж 10 хвилин придумайте закінчення розповіді і запишіть на шаблоні.

Критерії оцінювання: завершеність розповіді, яскравість та оригінальність образів, незвичайність розвороту сюжету, незвичайна кінцівка.

Початок розповіді: «Сутеніло. На вулиці накрапав неприємний дощик. На трамвайній зупинці під парасолькою стояли дві дівчини, вони про щось тихо

розмовляли. Раптом...».

Завдання 4. Дайте відповіді на запитання

Запитання 1. Доведіть, що установка, мотивація, емоційний стан, рівень концентрації уваги та значимість інформації сприяє продуктивності пам'яті. Наведіть 1-2 приклади.

Запитання 2. Проранжуйте від 1 до 5 (поставте за значущістю), на вашу думку, фактори, які впливають на розвиток інтелекту та креативності. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 5.

Гра «Пошук спільних властивостей»

Учасникам пропонуються два слова, мало пов'язані між собою, наприклад, страва та човен, олівець і вугілля, крейда і борошно тощо.

За 10 хвилин потрібно написати як можна більше загальних ознак для цих предметів. Відповіді можуть бути стандартними, але дуже важливо знайти якомога більше незвичайних відповідей. Дуже важливо вислухати всі відповіді. У грі перемагає той, у кого список загальних ознак більше.

Завдання 6.

Гра «Божевільний архітектор»

Пропонуємо намалювати будинок. Але перед тим як приступимо до виконання цього завдання, виберіть 10 будь-яких слів.

Уявіть, що вам, як архітекторові, замовили проект будинку. Але замовник висунув 10 обов'язкових вимог. Це і є вибрані слова. Тут може бути що завгодно.

Наприклад, «апельсин» – і дах вашого будинку повинен бути помаранчевим, «тарілка» – зробіть круглі вікна у ванній і т.д. Малюючи на папері, одночасно уявляйте, як це могло б виглядати в реальному житті.

Завдання 7.

Вправа «Нестандартне використання предметів»

Протягом трьох хвилин придумати якнайбільше нестандартних способів

використання звичайного предмета (лінійка, цеглина тощо). Свої варіанти нумерують та записують на папері. Після того, як час вичерпано, з'ясовуємо: хто придумав 20 варіантів? 15? 12?... Відмічається оригінальність, не дозволяється критика та прояв сумнівів.

Завдання 8.

Уявіть собі, що ви керівник підприємства свого профілю (відповідно до спеціальності).

✓ Які цілі можуть стояти перед цим підприємством, на досягнення яких вам потрібно буде направити свій колектив? Запропонуйте свої варіанти.

✓ Давайте розглянемо одну із цілей, виділених вами. Які завдання, як основні напрями роботи для реалізації цілі, ви могли б назвати.

✓ Давайте розглянемо один із напрямів роботи, виділених вами. Розробіть комплекс конкретних заходів щодо цього завдання. Зверніть увагу, що в заходах має чітко відображатися час виконання, послідовність, виконавці.

Завдання 9.

У ситуаціях, які будуть вам запропоновані, визначте, на що повинна бути спрямована коригувальна діяльність керівника. Чітко сформулюйте мету критики. Що повинно змінитися під впливом критики?

✓ *Ваша секретар надрукувала текст доповіді з орфографічними помилками.*

✓ *Один із ваших співробітників буває різким, не тактовним, грубим із працівниками, які нижче його за посадою.*

✓ *На вашому підприємстві впала кількість продажів.*

✓ *На підприємство надіслано скарги на якість певної партії продукції.*

✓ *Ваше підприємство не вкладається в терміни договору.*

Завдання 10.

Ознайомтесь із запропонованою ситуаційною вправою. Дайте відповіді на запитання та обґрунтуйте свою позицію.

Бізнесмен містер С. бажає підвищити рівень творчого мислення співробітників його компанії з виробництва іграшок. З цією метою він розробив ряд рекомендацій:

- Уникайте ідей, з яким не впорається ваш комп'ютер.*
- Не шкодуйте часу і висувайте як можна більше ідей.*
- Не бійтеся мислити незвичайно.*
- Обговорюйте свої ідеї з колегами.*
- Відкидайте ідеї, які потребують великих затрат.*
- Намагайтеся, щоб ваш винахід відповідав іміджу компанії з виробництва іграшок.*
- Ініціюйте ідеї, як можна використати обладнання компанії в інших цілях.*

Запитання: Визначте, які з представлених рекомендацій допоможуть у розвитку творчого мислення співробітникам компанії і чому.

Завдання 11.

Ви – керівник підприємства (профіль якого відповідає вашій майбутній спеціальності). У вашому колективі є «важкий працівник», з яким вам важко спілкуватися. Ви десять разів уже пояснили йому, як і що робити, у буквальному значенні розклали вже все «по поличках», а він через півгодини знову до вас підходить із тими ж питаннями.

У вас повно роботи й без цього «нетямущого» працівника. Що ви будете робити?

Продумайте свою бесіду із цією людиною, можливі причини такої ситуації. Розіграйте ситуацію в парах, використовуйте комунікативні і організаторські уміння.

Завдання 12.

Для виконання цієї вправи група має розбитися на дві підгрупи. Формулюється спільна для двох команд проблема, наприклад, пов'язана зі зниженням на підприємстві обсягу продажів за попередній рік на 10 % і

скороченням у зв'язку із цим валового прибутку на 7 %. Обидві команди складають план: виділяють цілі, завдання, заходи, спрямовані на вирішення цієї проблеми. Після закінчення виконання даного завдання обидві команди по черзі зачитують комплекс заходів, який вони склали для досягнення потрібного результату. Проводиться спільна дискусія.

Література

1. Мудрик А. Б., Шишкіна Х. Ю. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с.
2. Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т. В., Панфілов Ю. І., Головешко Б. Р., Бондаренко В. В. Лідерські якості в професійній діяльності ; за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ «ХП», 2017. 143 с.

ТЕМА 2 ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Інформаційно-довідкові матеріали до лекції

Мета: науково обґрунтувати процес командоутворення, розкрити зміст і основні ознаки команди, проаналізувати сучасні підходи до типологій та рольової структури команд, схарактеризувати етапи командоутворення.

Заняття 1.1 Лекція-презентація з теми «Командоутворення в сучасному науковому дискурсі»



Питання для обговорення:

- 1.1. Сучасні підходи до визначення поняття «команда», його змісту та ознак.
- 1.2. Типологія команд. Переваги та недоліки організації командної роботи.
- 1.3. Рольова структура команди.
- 1.4. Процес командоутворення: етапи та їх характеристика.



Ключові слова: команда, ознаки команди, типи команд, роль, рольова структура команди, командоутворення (тимбілдинг), моделі командоутворення, етапи командоутворення.

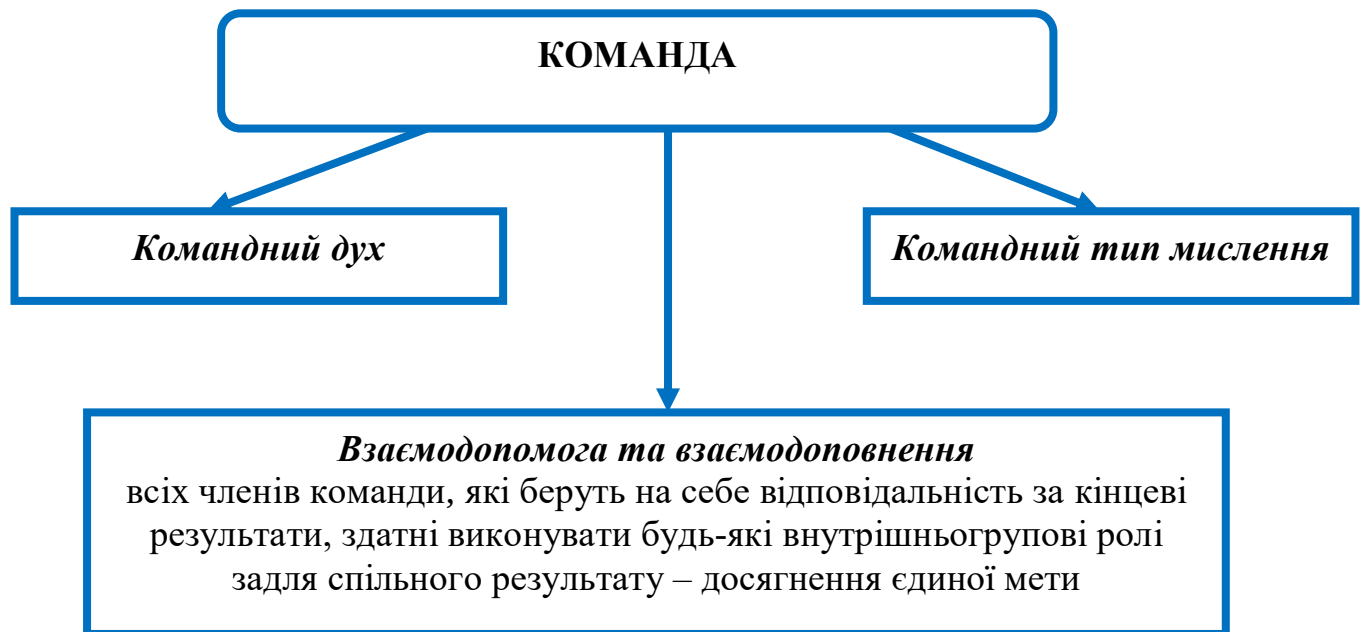


1.1. Сучасні підходи до визначення поняття «команда», його змісту та ознак

Успіх будь-якої організації (підприємства, установи) залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, а й від уміння всього колективу спільно діяти. Результат виконання завдання є значно кращим, коли працівники взаємодіють у команді, а не функціонують окремо, оскільки кожна людина робить свій особистий вагомий внесок у певний процес. Робота в команді сприяє покращенню продуктивності праці в організації та якості як самої праці так і кінцевого результату, забезпечує розвиток інновацій, творчості та підвищує мотивацію й самовіддачу працівників.



М. Армстронг	❖ невелика кількість людей зі взаємодоповнюючими навичками; людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність
І. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум	❖ невелика кількість людей, які поділяють цілі, цінності та різноманітні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначальну приналежність особисту та партнерів до цієї групи
Г. Гертер, К. Оттл	❖ група, в основі якої лежить демократія і в якій усі рівні; всі рішення ухвалюються спільно; кожне рішення підлягає обговоренню та вимагає згоди
М. Пришак, О. Лесько	❖ колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати
К. Грей, Е. Ларсон	❖ колектив односторонців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в організації
С. Александрова	❖ ретельно сформований, орієнтований на досягнення поставлених цілей, добре керований колектив, який самоорганізується, швидко та ефективно реагує на будь-які зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, вирішує завдання та досягає цілі підприємства як єдине ціле
Р. Муха	❖ група креативних людей, згуртованих навколо одного лідера, що займаються із задоволенням спільною справою, сполучаючи свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення



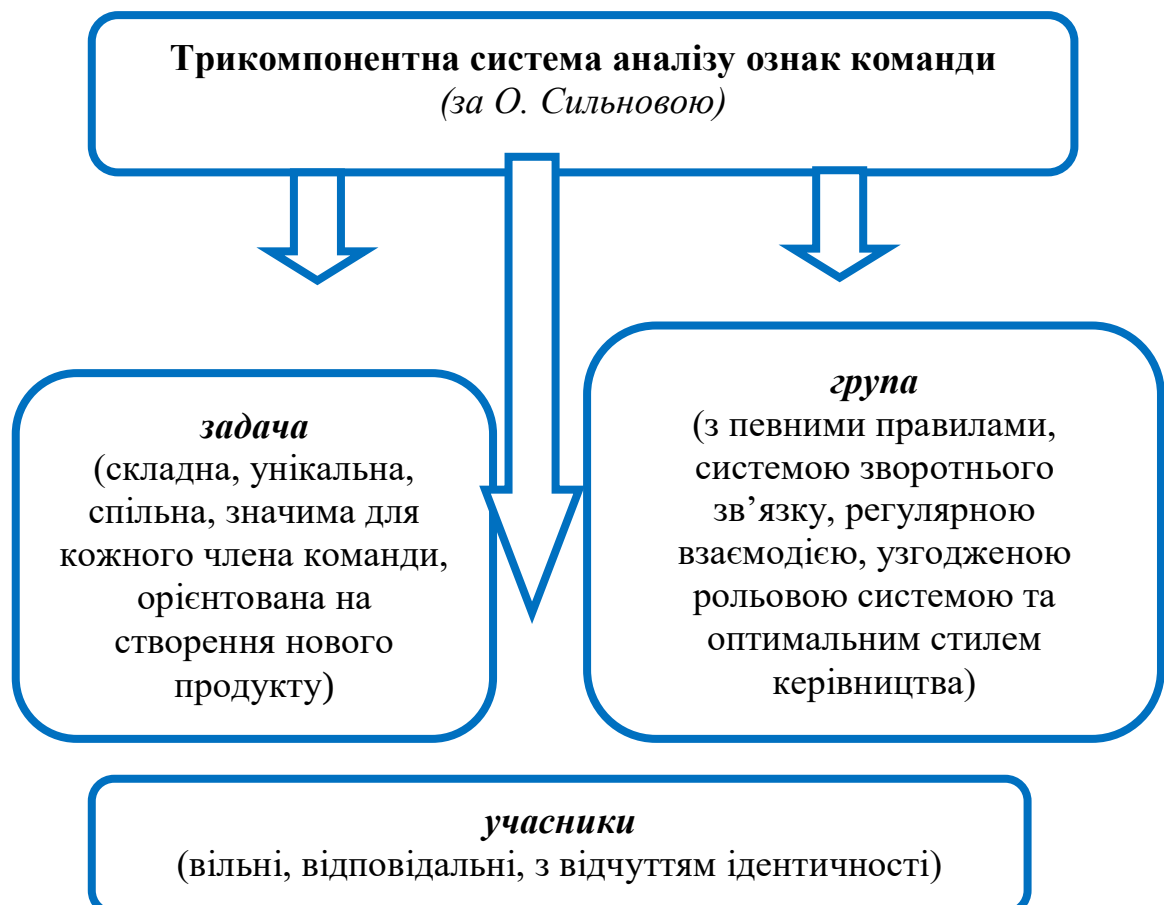
Команда – це згуртована робоча група, яка є сукупністю людей, об'єднаних спільною метою й діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. Вона виступає як найважливіша складова сумісної діяльності в організації в умовах існуючих соціально-економічних відносин, як характеристика вищого рівня розвитку малої групи та як інтегративна характеристика групових норм (Ж. Ремпель).

ОЗНАКИ КОМАНДИ



Л. Карамушка, О. Філь	❖ <i>цїлі діяльності</i> (спільні для команди та приймаються кожним із її членів на мотиваційному рівні); ❖ <i>взаємодія в ході досягнення цілей</i> (базується на принципах партнерства та можливостях особистісного і професійного зростання); ❖ <i>рольова структура</i> (задається зсередини, є гармонійною, і в якій керівник є реальним лідером)
Й. Катценбах, Д. Сміт	<i>три групи якостей, характерних для продуктивної команди:</i> ❖ <i>уміння</i> (професійні, міжособистісної взаємодії, ухвалення рішень); ❖ <i>відповідальність</i> (взаємна, індивідуальна); ❖ <i>зобов'язання</i> (загальна ціль, спільні підходи та конкретний прогнозований результат)
Р. Хакман, Р. Вагеман, Е. Лехман	❖ <i>продуктивність команди</i> (високі стандарти якості продукції, відповідність термінам виконанням та іншим критеріям продуктивності); ❖ <i>соціальні процеси в командах</i>, що ведуть до зростання її продуктивності; ❖ <i>соціальний досвід членів команди</i>, який має сприяти їхньому особистісному та професійному зростанню, що, в свою чергу, також сприяє збільшенню продуктивності
Р. Муха	❖ <i>об'єднання людей для виконання спільної роботи;</i> ❖ <i>спільна мета;</i> ❖ <i>психологічне визнання членами команди один одного;</i> ❖ <i>взаємодоповнюючий склад команди;</i> ❖ <i>наявність колективної відповідальності;</i> ❖ <i>чітко виражений лідер</i>
Л. Скібіцька	❖ <i>наявність спільної мети;</i> ❖ <i>інтенсивне співробітництво;</i>

	❖ <i>визначені статусно-рольові відносини;</i> ❖ <i>лідерство (формальне чи неформальне);</i> ❖ <i>згуртованість колективу;</i> ❖ <i>відпрацьовані комунікативні зв'язки;</i> ❖ <i>групові норми поведінки, усталені традиції;</i> ❖ <i>схожість основних життєвих цінностей, установок;</i> ❖ <i>специфічні методи вироблення колективних рішень;</i> ❖ <i>сприятлива соціально-психологічна атмосфера</i>
В. Горбунова	❖ <i>командна діяльність (консолідована спільність, орієнтація на командну задачу, ефект позитивної синергії);</i> ❖ <i>командні норми (діяльнісна компетентність, рольова доцільність, взаємно-розподілена відповідальність);</i> ❖ <i>командні взаємини (значимість взаємин, психологічний комфорт, можливості особистісного зростання)</i>



ТРИБЛОКОВА МОДЕЛЬ ОЗНАК КОМАНДИ (Ж. Ремпель)

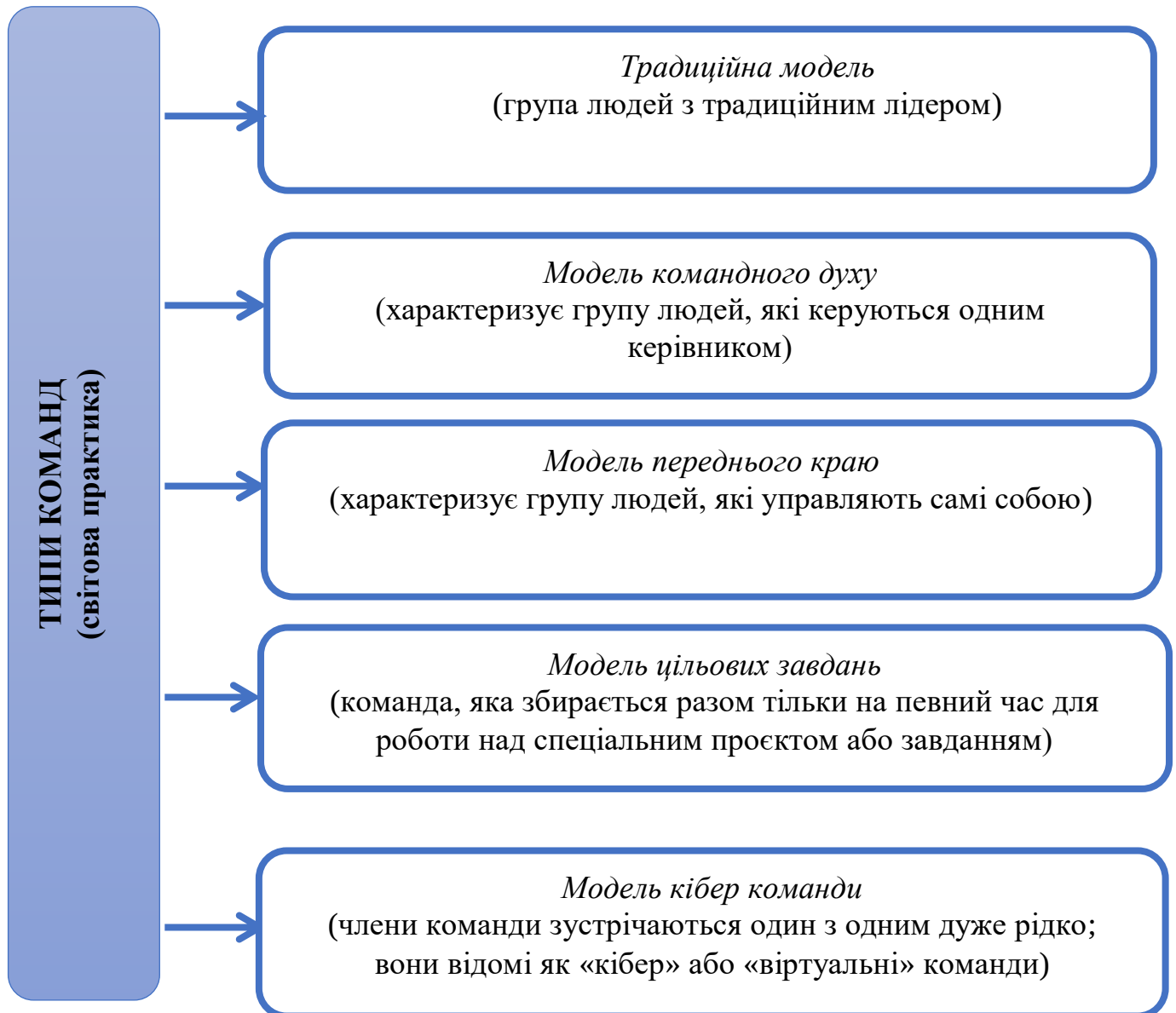


ОСНОВНІ ОЗНАКИ КОМАНДИ

- 1. Ефективна та узгоджена взаємодія людей – членів команди**
- 2. Професіоналізм кожного члена команди**
- 3. Орієнтація для досягнення поставленої мети**
- 4. Гнучкість і мобільність у розподілі функцій і ролей усередині команди**

1.2. Типологія команд. Переваги та недоліки організації командної роботи

ТИПИ КОМАНД	
О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич, Н. Семенченко	❖ за статусом: <i>офіційні та неофіційні</i>; ❖ за характером внутрішніх зв'язків: <i>формальні й неформальні</i>; ❖ за механізмом формування: <i>стихийно сформовані та свідомо організовані</i>; ❖ за часом існування: <i>тимчасові та постійні</i>; ❖ за функціями: <i>команди, орієнтовані на досягнення певної мети; команди, орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; команди, орієнтовані на спілкування</i>; ❖ за розмірами: <i>малі та великі</i>
А. Свенцицький	❖ <i>консультативні</i>; ❖ <i>виробничі</i>; ❖ <i>проектні</i>; ❖ <i>групи дії</i>
Ж. Ремпель	❖ <i>команди, що займаються підготовкою певних заходів або розробкою проєктів</i>; ❖ <i>команди, що безпосередньо займаються будь-якою діяльністю</i>; ❖ <i>команди, що керують процесом</i>
Г.-М. Саппа	❖ <i>бізнес-команда</i>; ❖ <i>«офіс президента»</i>; ❖ <i>багатофункціональна команда</i>; ❖ <i>особлива команда</i>; ❖ <i>команда пошуку й порятунку</i>; ❖ <i>команда, що виконує «брудну» роботу</i>; ❖ <i>SWAT-команда</i>; ❖ <i>спортивна команда</i>; ❖ <i>«театральна» команда</i>; ❖ <i>транснаціональна команда</i>



ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

- ❖ Команда здатна швидко й ефективно справитися із завданням, на рішення якого зазвичай йде багато часу (*час*).
- ❖ Команда здатна генерувати нестандартні рішення, створювати «скарбничку рішень» (*креативність*).
- ❖ Кодекс честі професіонала не дозволить робити роботу неякісно (*якість*).
- ❖ У команді напрацьовується досвід співпраці та взаємної підтримки (*стиль*).

- ❖ Команді не потрібен менеджер, який координує роботу членів команди. Кожен посилено бере участь у координації робіт (*координація*).
- ❖ Наявність команди створює організації вигідний імідж, що викликає довіру клієнтів (*імідж*).
- ❖ За наявності команди організація має переваги в отриманні вигідних замовлень (*перспектива*).
- ❖ Робота в команді формує систему цінностей у кожного члена команди (*цінності*).
- ❖ Робота в команді завжди сприяє особистісному та професійному зростанню її членів, а значить підвищує ефективність команди в цілому (*зростання*).

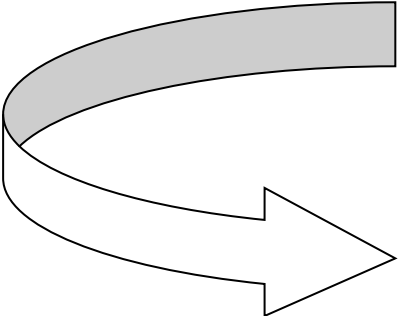
НЕДОЛІКИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

- ❖ Освіта та формування команди є тривалим процесом, до того ж, колективні рішення вимагають більше часу для їх ухвалення (*час*).
- ❖ В ідеалі команда має включати 5-9 і ніколи не більше 15 осіб (за Е. Лолером) (*обмеженість у розмірі*).
- ❖ Необхідні ресурси для проведення тренінгових занять з формування «командного духу», додаткового навчання, матеріального стимулювання (*матеріальні витрати*).
- ❖ Різко зростає цінність внеску кожного члена команди в досягненні результату (*людський чинник*).
- ❖ Адміністративно-командний стиль управління в команді не ефективний (*висока дисципліна*).
- ❖ Модель кожної нової команди не завжди придатна для широкого поширення, її потрібно створювати з особливою ретельністю для вирішення певних цілей (*унікальність*).
- ❖ Багато що тримається на взаєминах її членів, на «командному дусі», системі цінностей, філософії розвитку (*індивідуальний підхід*).



1.3. Рольова структура команди

Роль –
сукупність очікувань щодо кожного члена команди та схильність
чи здатність людини цим очікуванням слідувати



Роль передбачає

- заданість деяких завдань і функцій, які мають бути реалізовані в команді;
- для успішного виконання ролі людина повинна мати бажання і здібностями їх виконувати.

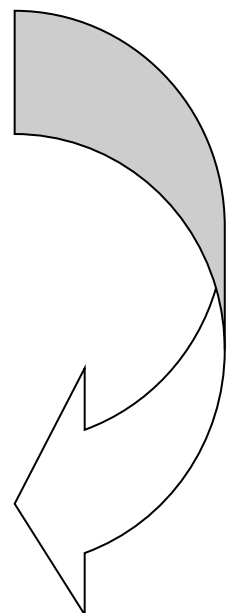
Традиційно виділяють функціональні та командні (групові) ролі.
Функціональна роль відповідає змісту предмета діяльності (фінанси, виробництво, маркетинг тощо).
Командні (групові) ролі відповідають вкладу в діяльність і розкриваються через комунікації всередині та поза командою.

Підходи до командотворення (за В. Горбуною)

Моделі командотворення
(за В. Горбуною)

Діяльнісно-орієнтовані моделі
(орієнтовані переважно на результат діяльності команд та технологію його досягнення)

- модель командного розвитку «3-R» (обов'язок, реактивність, результат) Б. Куперса;
- модель командного колеса Ч. Маргерісона та Д. МакКена



Суб'єктно-орієнтовані моделі

(орієнтовані на суб'єктів діяльності: взаємини в команді та реалізацію потенцій кожного із її членів, через що і має зростати продуктивність)

- *модель сильних сторін «SDI» Е. Портера*
- *теорія командних ролей М. Белбіна*

Інтегративні моделі

(вибудовуються на перетині площин результативності діяльності та гармонії взаємин і реалізації потреб особистісного зростання)

- *концепція діяльнісно-центрованого лідерства Дж. Адайра та ін.*

Найважливішими аспектами в комплектації ефективної команди у всіх рольових підходах є:

- ❖ завдання певного типу,
- ❖ готовність та здатність до їх розв'язання.

Кожен рольовий підхід ці складові детально аналізує і має відповідний діагностичний інструментарій для кожної з них.



Командне колесо Ч. Маргерісона та Д. МакКена

Ч. Маргерісон та Д. МакКен поділяють процес управління на вісім робочих функцій: консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка, а також одну всеосяжну сферу координаційної діяльності під назвою «зв'язки». Відповідно до восьми основних функцій фіксуються вісім типів командних ролей, для «зв'язків»

специфічна командна роль не виділена, оскільки вважається, що цей тип діяльності може виконувати будь-який член команди з розвиненими комунікативними здібностями і навичками та відповідними комунікативними установками. Співвідношення типів діяльності і командних ролей символічно зображують у вигляді двох коліс – у такому вигляді модель отримала назву «Велосипед роботи в команді Маргерісона–МакКена». Головною ідеєю є налагодження ефективного вирішення задач та зв'язки між людьми, які їх виконують.

Ролі та їх опис	Тип задач
<i>«Доповідач-консультант»</i> Справляється зі збором інформації і може зробити інформацію доступною і зрозумілою для інших. Надає перевагу зібрати всі відомості до початку дій. Уникає конфліктів і прямих зіткнень.	<i>Консультування</i> Отримання і надання інформації через зовнішні / внутрішні зв'язки. Джерелами інформації можуть бути: книги, періодичні видання, звіти, законодавство, семінари та конференції, система контактів і зв'язків, незалежні консультанти.
<i>«Новатор-розробник»</i> Новатору-розробнику потрібна широта поглядів, орієнтація на майбутнє, готовність слухати і сприймати інформацію, прагнення до вдосконалення, вихід за межі стандартних рішень. Поглинений своїми ідеями, він може бути розсіяним і неуважним та залишатися незрозумілим.	<i>Новаторство</i> Висування нових ідей і втілення їх у життя. Новаторство включає стадії підготовки, інкубації (виношування проблеми), осяяння і критичної перевірки. Новаторство в широкому сенсі представлено не тільки дослідженнями і розробками нової продукції, це також пов'язана з розробкою нових підходів діяльності на всіх рівнях організації.
<i>«Дослідник-промоутер»</i> Може ставати ініціатором змін, енергійний, здатний працювати за кількома напрямками одночасно, швидко вловлює те, що відбувається. Підприємливий, володіє навичками	<i>Стимулювання</i> Передача звернення клієнтам і основним зацікавленим сторонам всередині організації та зовні. Окремий випадок – стимулювання збуту, що включає створення іміджу, презентації продуктів

переконання, але не цікавиться аспектами контролю й організації, може не приділяти достатньої уваги деталям.	і послуг, представницькі функції на всіх рівнях, встановлення контактів (в тому числі неофіційних), дослідження нових можливостей збуту.
<i>«Спеціаліст з оцінки та розвитку»</i> Відчуває бажання просувати ідеї і впроваджувати нововведення, схильний до проєктної діяльності. Не завжди генерує продуктивні ідеї самостійно, але вміє відмінно працювати з ідеями інших, не забуває про «підводні камені». Може втрачати інтерес до роботи на стадії функціонування.	<i>Розвиток</i> Діяльність з планування та підготовки, зокрема: випробування нової продукції; аналіз показників, пов'язаних із закупівлями; бюджетування; планування і проєктування, особливо в надзвичайних обставинах; розвиток нових сфер бізнесу; реорганізація; розробка нових схем діяльності.
<i>«Координатор-організатор»</i> Схильний впливати на події, легко ухвалює рішення. Просувається до мети, долаючи конфлікти, концентрується на цілях, завданнях, термінах і бюджетних обмеженнях. Підпорядковує свою діяльність плану. Може ігнорувати інтереси інших людей.	<i>Організація</i> Це першочергова функція для проєктної діяльності і одна з ключових – для регулярної діяльності. У загальному вигляді включає врегулювання питань взаємозв'язку між людьми і завданнями.
<i>«Спеціаліст по виробництву і доопрацюванню»</i> Головна вимога – ефективно і кваліфіковане виконання роботи. Практичний, раціональний, концентрується на реальних (відчутних) проблемах і проєктах. Здатний дотримуватися термінів, працювати за планом, орієнтований на систематичні методи. Має потребу в чіткій структурі і розподілі обов'язків. Здатний виконувати одну і ту ж роботу тривалий термін, може чинити опір змінам.	<i>Виробництво</i> Розробка і реалізація систематичних структурованих методів, що дозволяють людям здійснювати регулярну діяльність. І, хоча в минулому функція виробництва була більше орієнтована на умови функціонування, в умовах динамічно мінливого середовища, врахування інтересів клієнтів вимагає від цієї функції регулярного моніторингу та, за необхідності, перегляду існуючих бізнес процесів (від моменту надходження замовлень до моменту остаточної доставки).

<i>«Інспектор-контролер»</i> Вважає за краще працювати самостійно, його внесок буде видний і ефективний, якщо команда розуміє, що від нього вимагається. Ідеальні дослідники, здатні зібрати безліч інформації, проте не схильні просувати свої досягнення і можуть затягувати терміни.	<i>Контроль</i> Має першорядне значення в регулярній діяльності і вимагає уваги до деталей. У західних компаніях ця функція зазнала значних змін. Спочатку акцент робився на перевірці продукції, тепер функція контролю інтегрується у виробничий процес (і відповідно контроль інтегрується в інші функції команди).
<i>«Спеціаліст з підтримки досягнутого рівня»</i> Більш спокійний порівняно з іншими членами команди. Не схильний до негайних реакцій, глибоко вивчає питання до того, як діяти. Має тверді принципи і стійкі цінності та обирає сфери діяльності, пов'язані з турботою про інших.	<i>Підтримка</i> Забезпечення стабільної якості продукції та обслуговування клієнтів. Визначення діяльності команди з точки зору безпеки, надійності, етики, відданості, утримання старих клієнтів, уміння відповідати вимогам часу.
<i>Усі ролі</i> Будь-який член команди з низкою розвинутих спеціальних умінь, навичок і комунікативних установок: активне слухання; готовність надати допомогу; управління взаємодією; розвинена комунікація; вміння організувати ухвалення рішень і постановку цілей в групі; делегування повноважень і розподіл відповідальності; орієнтація на розвиток команди.	<i>Зв'язки</i> Забезпечення внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків між членами команди; командою й іншими групами в організації; командою і постачальниками; командою і клієнтами.



Рольова структура команди Р. М. Белбіна

Однією з найпопулярніших є теорія командних ролей М. Белбіна, сильною стороною якої є розробка діагностичного інструментарію (опитувальників, тестів, форм самооцінки, процедур оцінки в ділових іграх і ситуаційно-поведінкових тестах) для установок і здібностей людей тим чи іншим командним ролям. Проблемність він убачав у відсутності певних ролей (усього таких ролей вісім: «реалізатор», «контролер», «керівник», «мотиватор», «генератор ідей», «аналітик», «дослідник», «натхненник»), баланс яких є обов'язковою умовою командного успіху. Якщо одна з ролей не виконується, то виникає перенапруження, яке провокує конфлікти та зниження продуктивності.

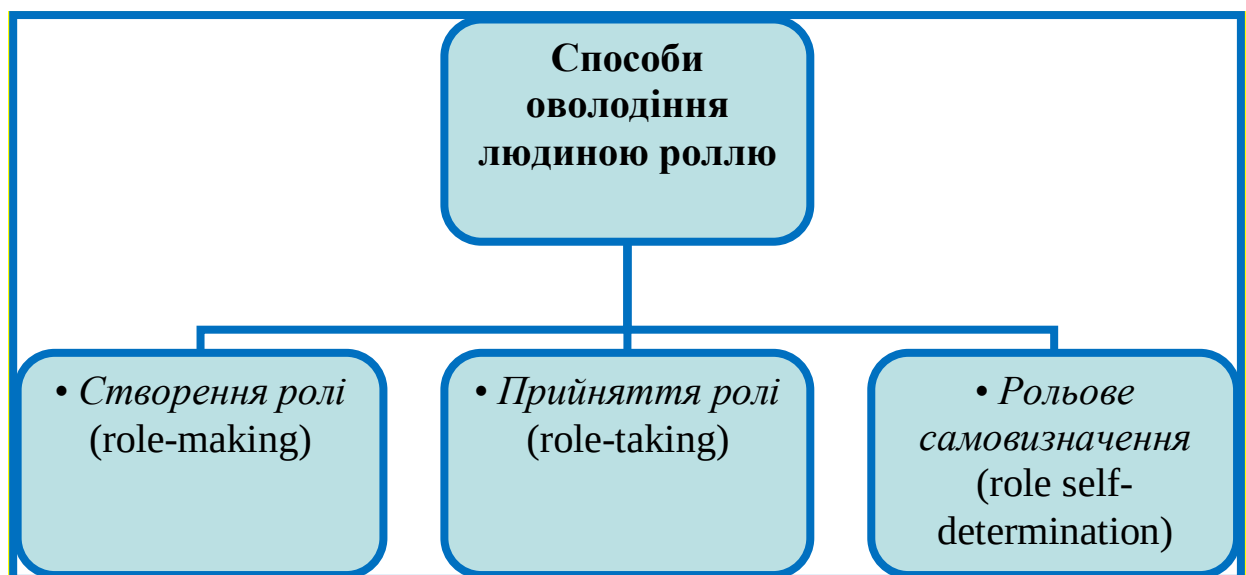
	Ролі та їх опис	Слабкі сторони
Менеджери-трудяги	<i>Реалізатор («робоча бджола»)</i> <i>Company Worker</i> Втілює ідеї в практичні справи; береться за роботу, яку не зробить ніхто інший; дисциплінований, надійний, передбачливий і кваліфікований. Послідовно і стабільно працює на благо команди і ставить її інтереси вище своїх власних. <i>Дисциплінований, надійний, консерват, практичний; перетворює ідеї в практичні дії; бракує гнучкості; повільно реагує на нові можливості.</i>	Негнучкий, несприйнятливий до неперевіраних ідей, повільно реагує на нові можливості.
	<i>Контролер</i> <i>Completer / Finisher</i> Доводить діяльність до продукту (результату) та позбавляє команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю; виявляє «вузькі» аспекти діяльності та ті, що потребують уваги, і прагне отримати найкращий результат з	Схильний турбуватися з приводу дрібниць, неохоче делегує повноваження, може бути надмірно прискіпливим.

	МОЖЛИВИХ. <i>За відсутності «контролерів» команда тривалий час працюючи успішно, може зазнати краху через те, що «викидає» сирий продукт на ринок.</i>	
Лідери	<i>Координатор (керівник)</i> <i>Chairman</i> Розподіляє завдання; не домінує над членами команди, але точно відчуває, коли потрібно делегувати відповідальність у групу, а коли взяти на себе; здатний відсунути на другий план власні амбіції, оптимальним чином використовувати внутрішню активність групи і працювати разом з сильними особистостями, а не боротися проти них. <i>Зрілий, упевненість, хороший керівник; пояснює цілі, стимулює ухвалення рішення, делегує повноваження; часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.</i>	Схильний до роздратованості, нетерпіння, підозрілий, схильний до розчарувань.
	<i>Мотиватор</i> <i>Shaper</i> Ініціатор заходів, постійно тягне команду за собою; змагається, кидає виклик, витягує команду з рутини; часто досягає дуже високого темпу; використовує різноманітні підходи до справи. <i>Амбітний, азартний, змагається за перемогу будь-якою ціною, розбурхує команду і рухає її до мети, відрізняється дратівливістю, нетерпінням і не завжди здатний довести до логічного кінця свою активність, особливо, якщо опиняється на самоті або в компанії собі подібних.</i>	Відсутність натхнення і здатності спонукати інших до дій, слабка орієнтація на особистий успіх.

Інтелектуали	<i>Аналітик</i> <i>Monitor Evaluator</i> Незалежний, неупереджений, проникливий, рідко помиляється; прихильник кращої ідеї, а не своєї власної; стратегічно мислить та володіє високим рівнем інтелекту; здатний оцінити конкуруючі пропозиції.	Відсутність натхнення і здатності спонукати інших до дій, слабка орієнтація на особистий успіх.
	<i>Генератор ідей</i> <i>Plant</i> Висуває нові ідеї, креативний, талановитий, володіє високою нестандартністю і гнучкістю мислення, спрямований до творчості, цінує інтелект і оригінальність; прихильний своїм ідеям й схильний до інтроверсії. <i>Креативний, з розвиненою уявою, своєрідний, вирішує складні завдання; ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.</i>	Недооцінює практичні деталі, а бюрократичні документи вважає посяганням на свою свободу.
Парламентарі (учасники переговорів)	<i>Натхненник</i> <i>Team Worker</i> Орієнтований всередину команди, вмє слухати; розряджає обстановку, згладжує суперечності між «важкими» особистостями і допомагає їм конструктивно співіснувати в одній команді, спрямовуючи їх у конструктивне русло. <i>Командна роль, активність якої спрямована переважно всередину, а не поза командою; член команди, який вмє слухати, передчувати і згладжувати конфлікти і суперечності.</i>	Може виявляти нерішучість у вирішальні моменти та легко піддається впливу; говорить менше за інших.
	<i>Дослідник</i> <i>Resource Investigator</i> Виявляє нове у зовнішньому середовищі і повідомляє команді про ідеї, розробки і ресурси за межами групи; налагоджує корисні зовнішні контакти і проводить переговори; виявляє	Втрачає інтерес до роботи, коли проходить її первісна привабливість.

стійкість у складній обстановці. На відміну від «натхненника», «дослідник» спрямовує свою активність поза командою. «Дослідник» здатний створити команді конкурентні переваги і внести нову ідею, яку можна порівняти за своїм значенням з авторськими розробками «генератора ідей». <i>Екстраверт, ентузіаст, надмірний оптиміст; не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу; втрачає інтерес, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.</i>	
---	--

Сильною стороною моделі Р. М. Белбіна є розробка діагностичного інструментарію (питальників, тестів, форм самооцінки, процедур оцінки в ділових іграх і ситуаційно-поведінкових тестах) для установок і здібностей людей тим чи іншим командним ролям. Проблемність він убачав у відсутності певних ролей, баланс яких є обов'язковою умовою командного успіху. Якщо одна з ролей не виконується, то виникає перенапруження, яке провокує конфлікти та зниження продуктивності.



Створення ролі (role-making)

Людина конструює рольову поведінку, орієнтуючись на свої здібності та схильності. Ці патерни мало усвідомлювані і відтворюється як єдино можливі в різних командах. Людина створює свою роль ніби зсередини. Об'єднання подібних індивідуальних зусиль може призводити до неузгодженості рольової поведінки в команді. Різностямовані лінії поведінки учасників групи часто призводять до спроби одночасного виконання однією людиною складно сумісних ролей. Також такий стихійний процес може найчастіше призводити до «випадіння» необхідних ролей у команді загалом.

Прийняття ролі (role-taking)

Людина формує свою поведінку, керуючись переважно очікуваннями команди. Вона ставиться до собі як до «глини», з якої можна виліпити все потрібне. Незважаючи на подібну установку відносно себе, учасник не завжди здатний відповідати груповим очікуванням. Причиною цього є індивідуальні особливості, які неможливо проігнорувати (установки, здібності, компетенції). Неузгодження групових очікувань та здібності чи готовності учасників їм відповідати може призводити до виконання нав'язаних, але індивідуально неприйнятних ролей.

Рольове самовизначення (role self-determination)

Людина і команда взаємопов'язують свої рольові репертуари. З одного боку, група визначає набір необхідних ролей. З іншого боку, для кожного учасника фіксується перелік ролей, які він виконує найкращим чином. Узгодження рольового репертуару передбачає співвідношення групових очікувань та індивідуальних установок і здібностей. Таким чином долається розрив між індивідуальною поведінкою та груповими очікуваннями.

Компанії очікують від співробітників злагодженої колективної взаємодії, яка дозволить ефективно досягати поставлених цілей. Члени команди доповнюють одне одного, плавно обмінюються ролями, знаходяться «на одній хвилі», чітко підхоплюють і продовжують ідеї колег.



- ❖ швидко адаптується до колективу та легко пристосовується до загального ритму;
- ❖ завжди об'єктивний, конструктивний, неконфліктний;
- ❖ вміє слухати інших, гнучкий;
- ❖ не боїться критикувати, може визнати свою неправоту та підтримати ідею колеги;
- ❖ створює атмосферу поваги, взаємодопомоги, надихає членів команди;
- ❖ допомагає іншим і вміє приймати допомогу;
- ❖ уникає деструктивних суперечок, вміє згладжувати конфлікти, готовий до компромісу;
- ❖ управляє своїми емоціями й абстрагується від особистих симпатій та антипатій;
- ❖ будує свій графік і планує навантаження відповідно до загальних планів і з урахуванням усіх термінів;
- ❖ не ставить власні амбіції вище інтересів компанії.



1.3. Процес командоутворення: етапи та їх характеристика

Командоутворення (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм (*М. Прищак, О. Лесько*).

Командоутворення – система заходів із формування та розвитку груп до рівня команд. Головною метою командотворення є забезпечення, створення та розвиток таких умов, які б вели до зростання продуктивності та загальної ефективності команд (*В. Горбунова*).

Тимбілдинг (від англійського «team building» – «побудова команди») – це заходи, спрямовані на створення певної атмосфери в колективі, яка буде сприяти досягненню загальних цілей і згуртуванню персоналу (*В. Боковець, Л. Кравчик, Л. Кучерук*).

Командоутворення – це процес формування команди, члени якої об'єднані спільною метою, володіють відпрацьованими процедурами координації своїх дій в досягненні конкретних результатів, несуть взаємну відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації.

Отже, суть командоутворення полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формуванні команди та виробленню командного духу, вмінні працювати в команді, виявленні лідерів і створенні атмосфери неформального спілкування.

СТАДІЇ РОЗВИТКУ КОМАНДИ



Дж. В. Ньюстром, К. Девіс	❖ формування ❖ сум'яття ❖ нормування ❖ виконання роботи ❖ розформування
С. Моріс, Г. Уїлкоккс, Є. Нейзел	❖ дитинство ❖ юність ❖ зрілість ❖ згасання, смерть
Л. Рай	❖ формування ❖ конфлікти ❖ нормування ❖ робота
Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор	❖ формування ❖ боротьба ❖ створення норм ❖ виконання роботи
Дж. Стюарт	❖ формування ❖ штурм ❖ нормалізація ❖ виконання
Б. Такман	❖ формування ❖ бурління ❖ створення норм ❖ функціонування ❖ зміна / перетворення
О. Сорочан, І. Хахуда	❖ формінг ❖ стормінг ❖ нормінг ❖ перформінг

СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

(за О. Романовським, В. Шаполовою, О. Квасник, Т. Гурою)

Формування й
розвиток
навичок
командної
роботи
(team skills)

- ❖ гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- ❖ прийняття відповідальності за результат команди;
- ❖ ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- ❖ конструктивна взаємодія та самоврядування;
- ❖ ухвалення єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди

Формування
командного
духу
(team spirit)

- ❖ комплекс заходів, спрямованих на: посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»; розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного;
- ❖ створення мотивації на спільну діяльність;
- ❖ набуття досвіду високоефективних спільних дій;
- ❖ підвищення неформального авторитету керівників;
- ❖ розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації

Формування
команди

- ❖ механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу: ефективне використання сильних сторін складу команди;
- ❖ розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- ❖ формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації організації; створення робочої атмосфери під час формування команд;
- ❖ налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ КОМАНДИ

(за Н. Шведою)

невелика кількість членів команди
спільне завдання і його складність
знання, вміння, навички, які є взаємодоповнювальними
довіра і співпраця в колективі
спільна відповідальність за результат
спільна розробка стратегії досягнення мети
відсутність протистояння керівника і членів команди
індивідуальне «обличчя» кожної команди

Шлях життєдіяльності згуртованого колективу, успішність переходу його від робочої групи до команди, її ефективність та ступінь взаємодії залежить від усіх її членів, а також від бажання працювати разом на засадах взаємодопомоги, взаємодоповнення один одного та націленості на досягнення єдиної мети (О. Романовський, В. Шаполова, О. Квасник, Т. Гура).

Література

1. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 528 с.
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення : ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Карамушка Л. М., Романовський О. Г., Філь О. А., Михайленко В. О. Технологія формування команд в організаціях : навч. посіб. Київ ; Харків : НТУ «ХПІ», 2011. 184 с.

4. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управління : путь к успеху через систему управления командой; пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.
5. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>.
6. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Психологічні науки. 2015. № 2. С. 110–115.
8. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимблдингу : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
9. Саппа Г.-М. М. Командоутворення в організаційному управлінні : основні моделі команд. Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD–2016) : тези доп. 24-ї міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 травня 2016 р.): у 4 ч. Ч. 4 / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ «ХП», 2016. С. 42.
10. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посіб. для працівн. апарату суду. Київ, 2010. 104 с.
11. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування* : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. С. 236-254.

Інструктивно-методичні матеріали до практичного заняття

Практичне заняття з теми «Формування і розвиток умінь працювати в команді»

Мета: закріплення знань про команду та процес командотворення; розвивати у здобувачів освіти уміння та навички командної роботи.

Форма проведення: тренінг.

1.1. Вступна частина тренінгу.

- 1) введення в проблему, ознайомлення із завданнями тренінгу;
- 2) знайомство (вправи обираються залежно від стану ознайомленості контингенту групи);
- 3) прийняття правил роботи в групі: вивчення очікувань учасників тренінгу (учасники мають написати на стікерах свої очікування чи побажання від тренінгу: «Від цього тренінгу я очікую...», «У результаті участі в тренінгу я хотів би...»);
- 4) обговорення правил та принципів тренінгу (ведучий пропонує правила тренінгу, учасники за бажанням можуть модифікувати їх або додати власні правила).

1.2. Розминка.

Мета: створення невимушеної, доброзичливої атмосфери в групі, підвищення внутрішньогрупової довіри та згуртованості членів групи, взаєморозуміння, узгодженості між ними.

Вправи розминки

Вправа «Чим ми схожі»

Процедура виконання: учасники групи сідають по колу, ведучий запрошує до кола одного із учасників на основі якоїсь реальної чи вигаданої схожості з собою; учасник стає в коло і запрошує вийти когось із інших учасників так само; вправа продовжується доти, поки всі члени групи не опиняться в колі.

Вправа «Компліменти»

Процедура виконання: ведучий пропонує учасникам придумати компліменти один одному; він кидає м'яч одному із учасників і говорить йому комплімент; учасник, в якого опинявся м'яч, кидає його тому, кому хоче сказати свій комплімент і так далі; важливо прослідкувати, щоб комплімент був сказаний кожному учаснику.

Вправа «Метод незакінчених речень».

Процедура виконання: кожний з учасників тренінгу повинен продовжити речення: «На мій погляд, ...».

1.3. Тренінгові вправи

Вправа «Зрозумій мене»

Мета: розуміння думок і почуттів співбесідника, прийняття його точки зору.

Процедура виконання: учасники сідають по колу та по черзі розповідають про ситуації, коли з ними вчинили несправедливо (інтолерантно). Сусід, який сидить праворуч, має переказати цю історію якнайточніше, намагаючись зрозуміти почуття оповідача. Автор історії, у свою чергу, оцінює точність переказу.

Вправа «Паперові замки»

Мета: розвиток навичок роботи в команді, виявлення лідерських якостей.

Процедура виконання: учасники діляться на команди; в центрі кімнати кладеться пачка паперу; кожній команді необхідно за встановлений час (наприклад, 10 хв.) побудувати з цього паперу вежу, нічого крім паперу використовувати не можна; перемагає команда, яка побудує найвищу вежу.

Вправа «Карусель»

Мета: формування навичок швидкого реагування під час вступу в контакти з іншими людьми; розвиток емпатії та рефлексії.

Процедура виконання: учасники утворюють два кола – внутрішнє (нерухоме) та зовнішнє (рухоме) – за принципом каруселі, обличчям один до

одного; під час виконання вправи учасники моделюють ситуацію зустрічі, причому щоразу з новою людиною, мета якої в тому, щоб легко розпочати контакт, підтримати розмову та розпрощатися; на встановлення контакту й проведення розмови надається 3-4 хв.; потім за сигналом ведучого учасники пересуваються до іншого учасника.

Орієнтовні ситуації:

- «Перед Вами людина, яку Ви добре знаєте, але тривалий час не бачили.

Ви радієте цій зустрічі...»

- «Перед Вами незнайома людина. Познайомтеся з нею...»

• «Перед Вами маленька дитина, яку щось злякало. Підійдіть до неї та заспокойте...»

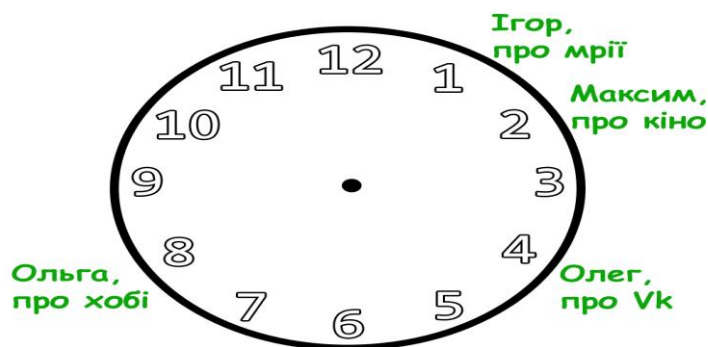
• «Після тривалої розлуки Ви зустрічаєте коханого (кохану). Ви дуже раді зустрічі...».

Вправа «Годинник»

Мета: згуртування колективу; формування вмінь домовлятися, тайм-менеджменту, йти на компроміс та переконувати.

Процедура виконання:

1. Складається розклад спілкування учасників гри між собою. Учасникам пропонується зобразити на аркуші паперу годинник з поділками часу – від 6 до 12, залежно від кількості учасників. За допомогою цього малюнка складається розклад зустрічей – щоб кожен встиг переговорити з кожним.



2. Ведучий пропонує учасникам теми для спілкування: мрії, хобі, улюблені страви, книги, фільми, музика тощо – від 6 до 12. Теми

проставляються в розкладі навпроти імен співрозмовників.

3. «Переговори». Відрізок часу для розмови на задану тему – 2 хв. Коли проміжок часу закінчується, всі змінюють співрозмовників і починається нова розмова. Тривалість перехресного спілкування: до 30 хв.

4. Підсумковий етап: презентація учасників групи – розповідь про мрії, хобі, улюблені страви книги, фільми, музику тощо. Головне: людина не презентує сама себе, про неї розказують інші.

Вправа «Алфавіт»

Процедура виконання: група ділиться на дві творчі підгрупи

Етап 1. Смыслотворчий. Кожна з груп заповнює свою технологічну картку (вписує маркером у кожний рядок із відповідної букви алфавіта слово, що починається з цієї букви і розкриває зміст запропонованих понять) за двома порівнюваними поняттями: «команда» і «командоутворення».

Етап 2. Аналітичний. Із усіх записаних на технологічній картці понять виділяється декілька, які найповніше відображали сутність понять.

Етап 3. Рефлексивний. Відбувається рефлексія діяльності учасників, їх взаємодія.

Рефлексія до вправ: Чи задоволені ви результатом своєї роботи? Від чого залежав результат? Чи виникали перешкоди в роботі команди? Що допомагало команді працювати злагоджено, спільно виконувати вправи? Для чого виконували кожную з вправ?

Завершальний етап (спільне обговорення результатів тренінгу, підведення підсумків).

Література

1. Teambuilding – 2 вправи для ефективної командної роботи. Центр розвитку кар'єри та неперервної освіти ВНТУ.
URL : https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_osmap&view=html&id=1&Itemid=850.

ТЕМА 3

ЛІДЕРСТВО ЯК СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Інформаційно-довідкові матеріали до лекції

Заняття 1.1. Лекція-презентація з теми «Компонентно-структурний аналіз лідерства сучасного керівника»

Мета: науково обґрунтувати особливості формування лідерства сучасного керівника, схарактеризувати функції та типи лідерства, моделі і стадії його розвитку.



Питання для обговорення:

- 1.1. Лідерство у контексті сучасних наукових досліджень.
- 1.2. Концепції та теорії лідерства.



Ключові слова: лідер, лідерство, типи лідерства, стилі лідерства, концепції лідерства.



1.1. Лідерство у контексті сучасних наукових досліджень

<i>Визначення сутності терміну «лідер»</i>		
Науковець	Визначення поняття	Джерело
Гармаш С., Гашутіна О.	Лідер – особистість, яка має розвинуті комунікативні вміння, здатна словами ефективно впливати на інших людей, з якою бажає співпрацювати більшість колективу.	Гармаш С. А., Гашутіна О. Е. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. Управління інноваційними проєктами та об'єктами інтелектуальної власності. 2009. С. 37–44.
Таранюк К., Кобушко Я.	Лідер – це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації	Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій /

	спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин у групі.	укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. С. 4.
Сергеева Л., Кондратьєва В., Хромей М.	Лідер – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні життєво важливі інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи.	Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей Лідерство : навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. С. 23.
Сердюк О.	Лідер – це особистість, яка користується авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.	Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2004. 432 с.

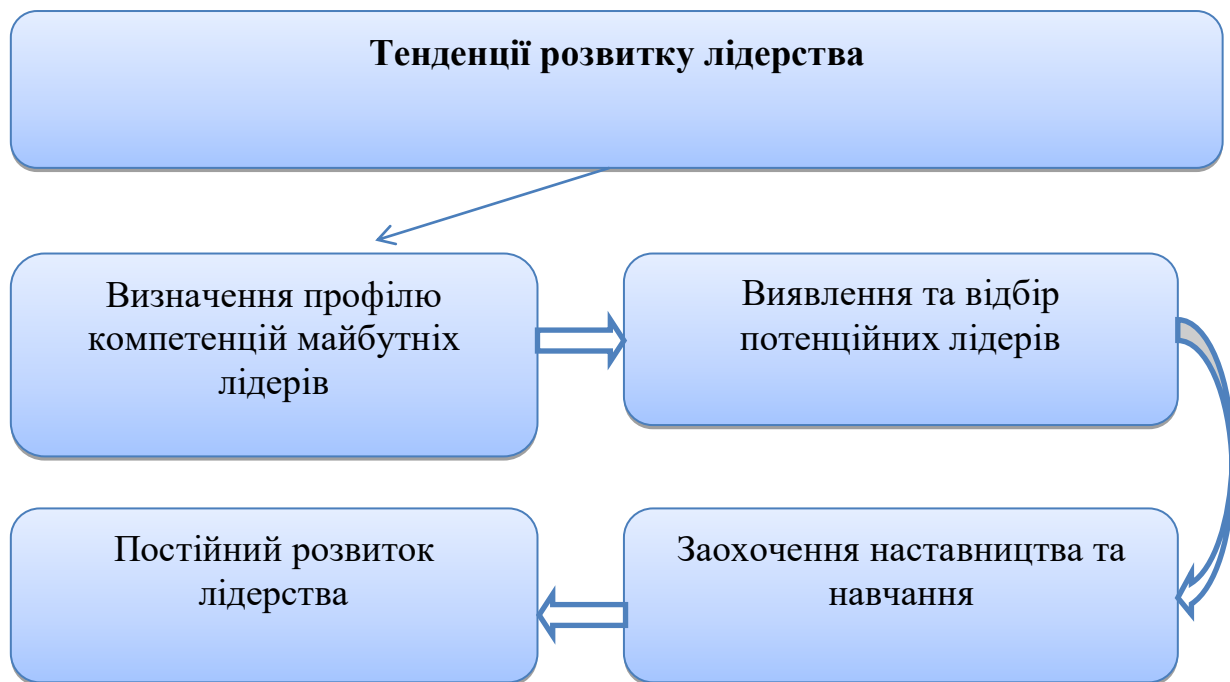
Визначення сутності терміну «лідерство»

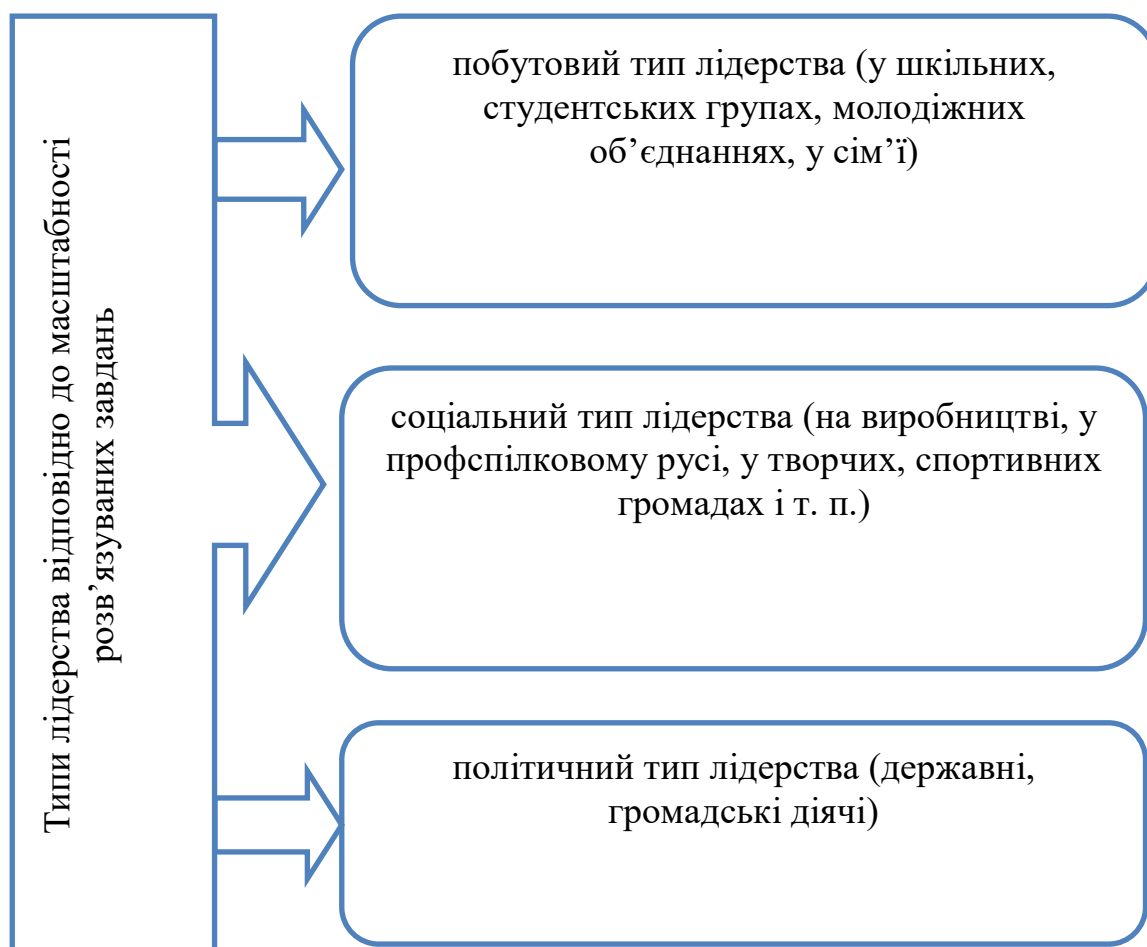
Науковець	Визначення поняття	Джерело
Сергеева Л., Кондратьєва В., Хромей М.	Лідерство – це вміння пробудити в людях мрію, до якої вони будуть наближатися. Це можливість впливати на людей, спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей команди, організації чи підприємств.	Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство : посібник. Івано-Франківськ, 2015. С 12.
Дармограй О.	Лідерство – реалізація оптимальної, у деякому змісті, системи внутрігрупової взаємодії (взаємодії між членами групи), спрямованої на досягнення загальногрупових цілей.	Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорій лідерства. <i>Державне управління: удосконалення та розвиток.</i> 2012. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_8

Нагаєв В.	Лідерство – це здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з її членами та вести їю до досягнення мети.	Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. <i>Персонал</i> . 2007. № 7. С. 65-70.
Костів Л.	Лідерство – це сила, що сприяє формуванню в групі людей здатності робити щось краще і більше в напрямі реалізації спільної мети. Воно є неминучим в будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності. Обов'язковою умовою лідерства є наявність влади.	Костів Л. Становлення керівника: лідер і його команда. <i>Молодь і підприємство</i> . 2004. № 4. С. 24-25.
Колпаков В., Анісімов О.	Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації, забезпечувати ефективну взаємодію членів групи.	Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку. <i>Персонал</i> . 2005. № 9. С. 66-73.

Відмінності між лідером і керівником	
<i>Лідер</i>	<i>Керівник</i>
Призначається неофіційно.	Призначається офіційно.
Не має систему встановлених законом санкцій, використовуючи яку він міг би впливати на інших людей, користується лише авторитетом	Здійснює вплив на своїх підлеглих використовуючи систему примусових повноважень офіційно-правового, владного характеру
Лідер обмежений у сфері своєї діяльності переважно межами внутрішньо групових стосунків.	Представляє свою групу у зовнішній організації та розв'язує питання, пов'язані з її стосунками з іншими групами.

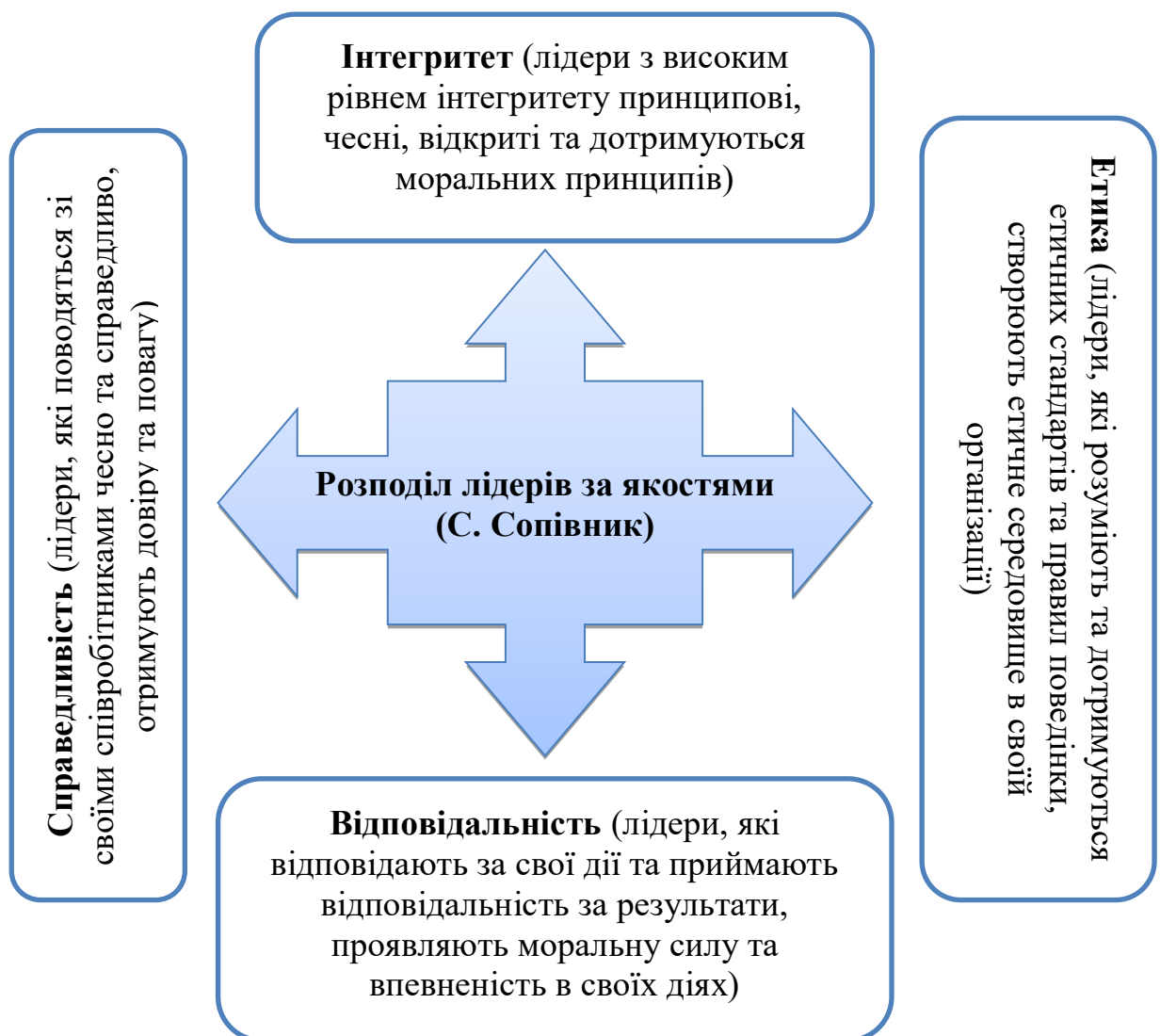
Не несе ніякої персональної відповідальності за незадовільну роботу групи або за те, що в ній відбувається.	Несе відповідальність за стан справ у групі і результати її діяльності.
Дає початок традиціям.	Наслідує керівництво.
Має довгострокові плани.	Розглядає все у близькій перспективі.
Керується власними цінностями.	Виконує накази.
Концентрується на людях.	Концентрується на структурі.
Викликає в людях натхнення.	Викликає в людях страх.
Регулює міжособистісні відносини.	Регулює офіційні відносини.
Ухвалює рішення неофіційно і безпосередньо.	Ухвалює рішення складно та опосередковано різними обставинами.
Веде за собою людей згідно з принципами. Має послідовників і прибічників, яким вказує потрібний напрям. Завойовує довіру. Винагорода послідовників – самоповага, інтерес і задоволення від роботи.	Керує роботою підлеглих за правилами. Детально планує їх діяльність. Вимагає довіри, підлеглі отримують винагороду грошима.
Зацікавлений в ефективності. Демонстрація відкритої інформації. Концентрується на фундаментальних цінностях, спільних цілях, інтересах групи. У центрі уваги – щось нове, передове, стратегічно важливе. Бачить довгострокову перспективу, зосереджений на майбутньому. Не зупиняється на досягнутому.	Зацікавлений у продуктивності. Демонстрація відібраної інформації. Концентрується на актуальних, тактичних, практичних, планових, структурних завданнях. Бачить короткострокову перспективу і зосереджений на сьогоденні. Підбиває підсумки.





Типи лідерів			
1.	Ф. Сензнік	Інституційний	Захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією.
		Міжособистісний	Пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.
2.	Ю. Хешфіл	Пробне лідерство	Виникає на початку діяльності групи. Сприйняття чи відмова групи підкорятися пробному лідерові визначає його успішність.
		Успішне лідерство	Коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс.
		Ефективне лідерство	Лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню.
3.	Р. Кетелл	Фокусоване лідерство	Має місце в тому випадку, коли всі члени групи згуртувалися навколо однієї особистості.
		Розсіяне лідерство	Має місце в тому випадку, коли різні лідерські функції виконують різні люди, коли немає чіткої організаційної ієрархії взаємовідносин.
4.	К. Ходжкінсон	Лідер-кар'єрист	Найнижчий ступінь з точки зору моралі, основною мотивацією є отримання насолоди.
		Лідер-політик	Демократичний, схильний до ліберальних рішень, індивідуальні інтереси підпорядковує груповим. Вдало поєднує моральність та раціональність.

		Лідер-технік	Рациональний, прагматичний, гуманістичний. Компетентний професіонал, неупереджений у своїх рішеннях.
		Лідер-поет	Винятково харизматичний. Чудовий оратор, може створювати істинних прихильників своїх ідей. У періоди соціальних криз спрямовує енергію групи у визначене ним одним русло.



Чотири збірні образи лідера	
Лідер-прапороносець	відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси
Лідер-служитель	прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені
Лідер-торговець	здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі
Лідер-пожежник	орієнтується на розв'язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу

ТРИ ТИПИ ЛІДЕРСТВА (за О. Бойко)		
1.	«пробне» лідерство	➤ деякі члени групи намагаються змінити поведінку інших; ➤ причому, зазвичай, це ті, хто успішно лідирував раніше і має високу самооцінку; ➤ важливо також, щоб сам лідер і група сприймали нову ситуацію як попередню, коли був досягнутий успіх
2.	«успішне» лідерство	➤ спроба змінити поведінку інших вдалася
3.	«ефективне» лідерство	➤ інші члени групи намагаються і в подальшому змінити свою поведінку в обраному лідером напрямі

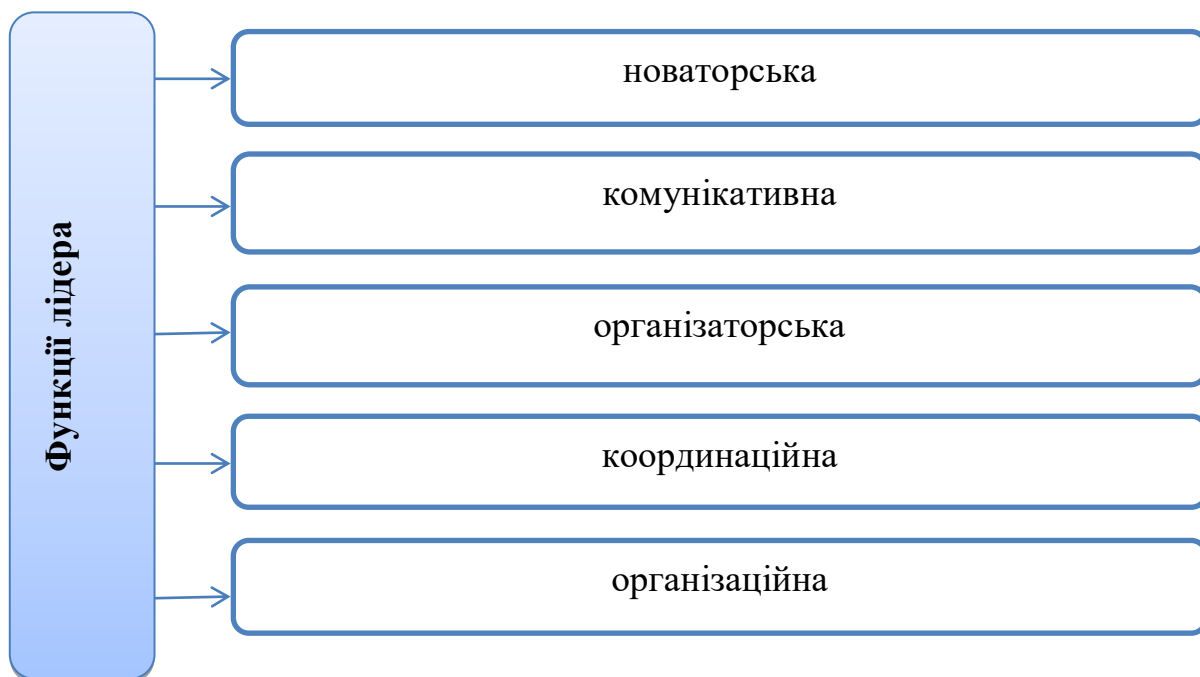


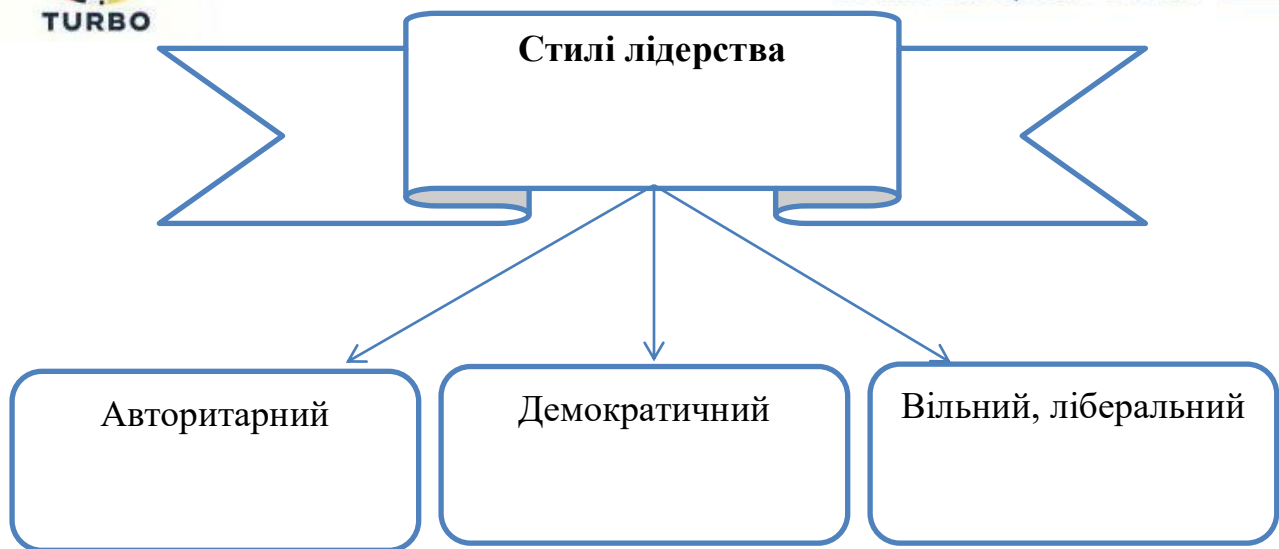
Характеристики сервант-лідерства (або лідера, що «обслуговує»)

- ✓ перш за все, бажання служити іншим
 - ✓ прагнення лідувати
- ✓ особистісне зростання (в процесі якого лідер стає більш мудрим, автономним, вільним, моральним)
- ✓ він не має привілеїв у суспільній групі

Характеристики лідера «служіння»

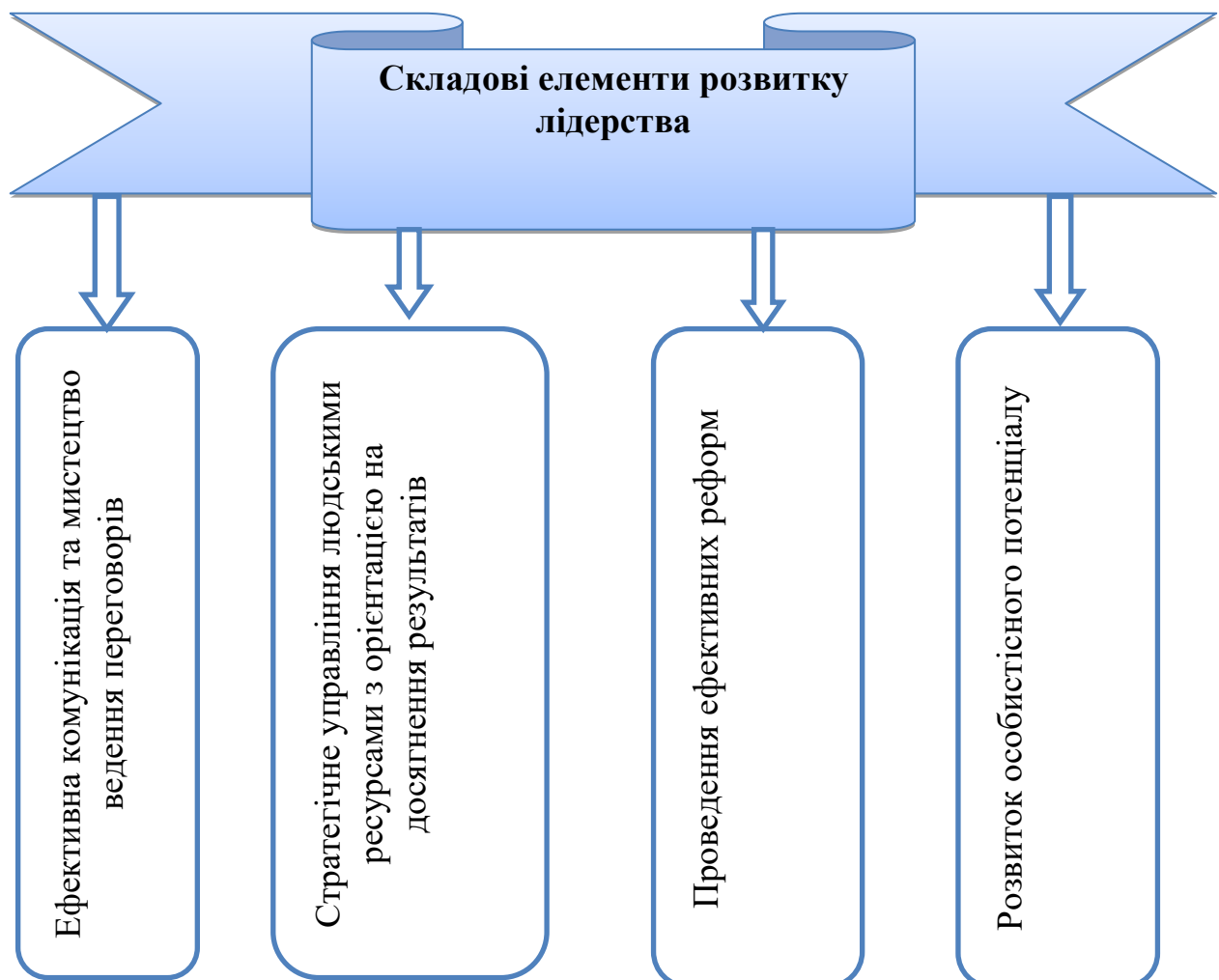
- ✓ Здібність уважно слухати і розуміти співрозмовника.
- ✓ Почуття емпатії. Лідеру «служіння» необхідно розуміти внутрішній світ інших, розрізняти, у чому їх унікальність і несхожість.
- ✓ Надання допомоги іншим у вирішенні емоційних проблем.
- ✓ Прагнення до саморозвитку і самовдосконалення.
- ✓ Використання методів і прийомів переконання.
- ✓ Здатність до концептуального мислення і бачення майбутнього.
- ✓ Управління через задоволення потреб інших людей.
- ✓ Створення умов для постійного зростання людей.



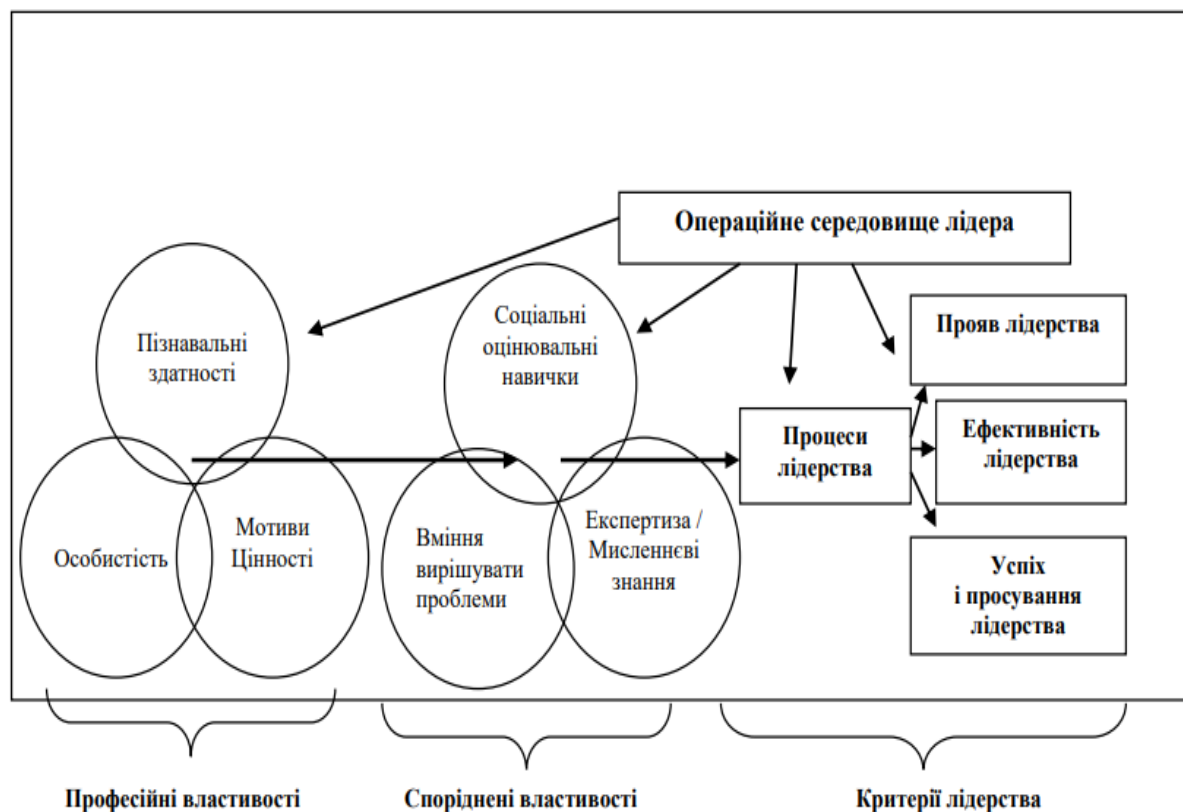
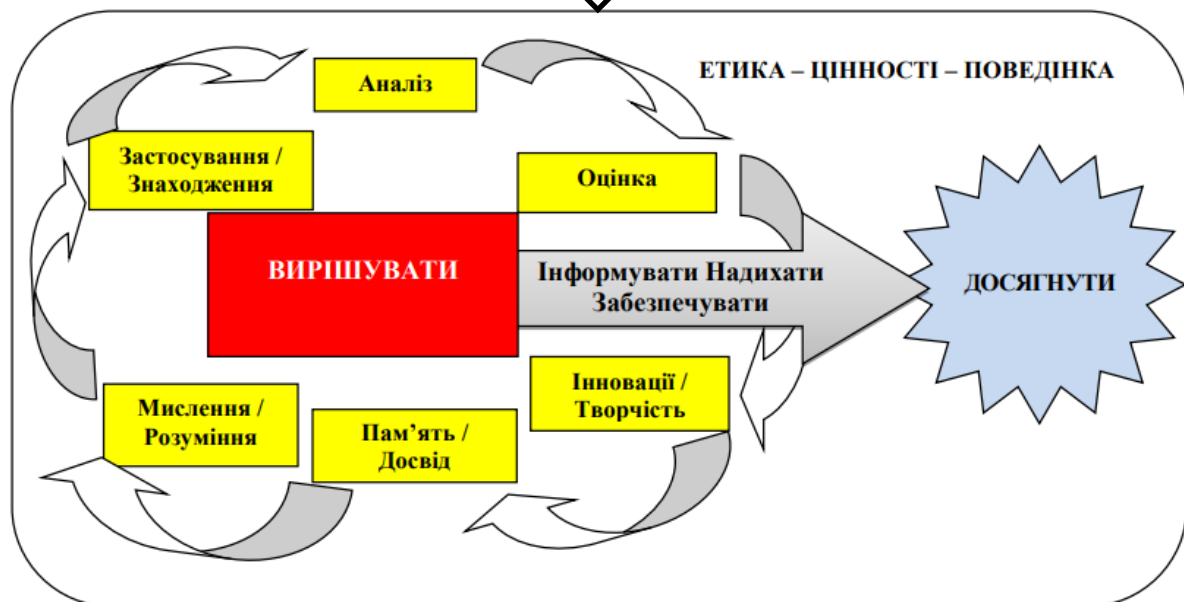


Критерії оцінки лідерства	
Вроджене прагнення вести за собою	Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть йти за ним.
Мотивація першості	Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.
Впливовість	Щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.
Зануреність і захоханість у свою справу	Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.
Компетентність і креативність	Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань та ситуацій.

Психологічна надійність	Здатність підтримувати необхідний рівень “я хочу”, “я можу” і “я повинен” у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.
Адекватна самооцінка і саморегуляція	У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та цілей.
Самовдосконалення	Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички.



Модель лідерства на основі таксономії навчальних цілей Б. Блума

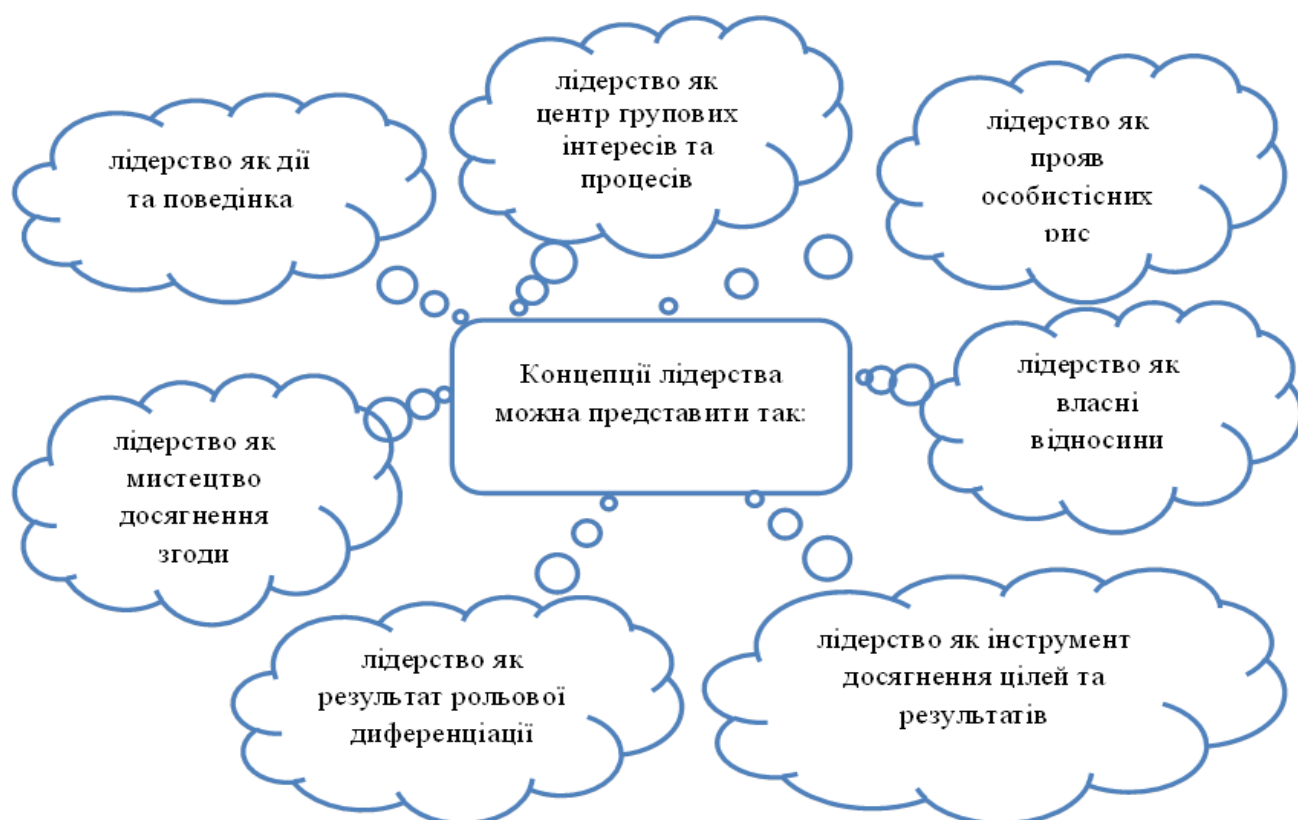


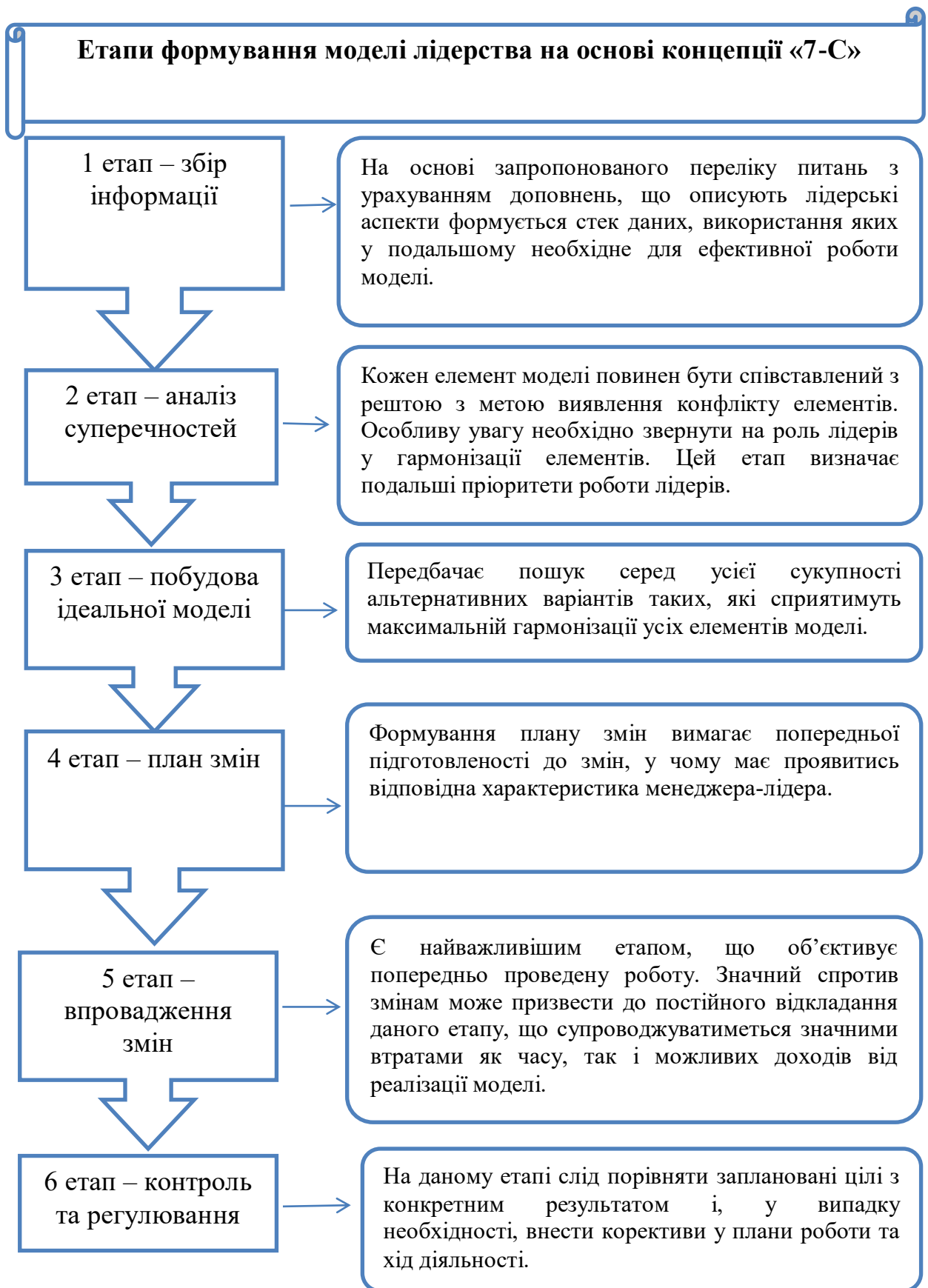


1.2. Концепції та теорії лідерства

Теорії лідерства		
№	Назва теорії	Зміст теорії
1.	Теорія соціального обміну (Дж. Хоманс)	Виникнення лідерства пов'язується з існуванням психологічного обміну цінностями (значущими особистісних якостями, вміннями, знаннями, досвідом).
2.	Теорія людських ролей (Р. Бейлс)	Обґрунтовує розподіл керівників за типами лідера-професіонала, котрий займається розв'язанням робочих питань та «емоційного лідера», котрий урегульовує людські стосунки у колективі.
3.	Теорія харизматичного лідера (Дж. Конгер, Р. Хаус, Б. Шамір)	Обґрунтовує лідерство наявністю певних якостей, що у сукупності формують харизму лідера – властивість, яка викликає у послідовників довіру та готовність слідувати за лідером.
4.	Інтерактивна теорія	Припускає можливість будь-якого члена колективу стати лідером у залежності від особистих властивостей цього та інших членів колективу, ситуації та мети, що стоїть перед колективом.
5.	Синтетична теорія	Основним завданням лідера вважається організація (синтез) міжособистісних стосунків у колективі.
6.	Ситуативна теорія (Ф. Фідлер)	Лідерство виникає як реакція на конкретну ситуацію, вирішення або ефективна поведінка в умовах якої вимагають певного комплексу особистісних рис, умінь, навичок, володіння специфічними управлінськими методами та прийомами.
7.	Теорія рис (Р. Манн,	Розглядає лідера як сукупність певних психологічних якостей, наявність яких сприяє

	Р. Стогділл)	набуттю індивіда статусу лідера, і наділяють його здатністю приймати владні рішення відносно інших людей.
8.	Поведінковий підхід (Р. Блейк, К. Левін)	Результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, стільки тим, як лідер поводить себе з послідовниками.
9.	Адаптивний підхід (Т. Мітчел, П. Херсі)	Ефективність лідерства визначається здатністю адаптуватись до швидко змінюваних обставин.
10.	Системна теорія (М. Х'юстон)	Розглядає процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом.





Література

1. Біла О. О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навчальний посібник / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 222 с.
2. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
3. Гармаш С. А., Гашутіна О. Е. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проєктами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37–44.
4. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорій лідерства. *Державне управління : удосконалення та розвиток*, 2012. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_8
5. Дияк В. В., Волобуєв В. В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 67. Том 1, 2024. С. 15-19.
6. Євтухова Т. І. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально-методичний посібник. Київ, 2013. 263 с.
7. Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку. *Персонал*. 2005. № 9. С. 66-73.
8. Костів Л. Становлення керівника: лідер і його команда. Молодь і підприємство. 2004. № 4. С. 24-25.
9. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
10. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал*. 2007. № 7. С. 65-70.

11. Рубльов В. В. Теоретичні основи лідерства в управлінні підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/22-2016/21.pdf>
12. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навчальний посібник. Івано-Франківськ : «Лілея НВ». 2015. 296 с.
13. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2004. 432 с.
14. Татенко В. О. Лідер XXI. *Leader XXI : Соціально-психологічні студії*. К. : Корпорація, 2004. 198 с.
15. Толкованов В., Ковальук В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства. Вісник Державної служби України. № 4, 2012. С. 9–15.
16. Developing Leaders. SO2 Leadership Academy Headquarters, The Royal Military Academy Sandhurst. Camberlay : Crown Copyright, 2012. 90 p.
17. Bass B. M. Transformational leadership : industrial, military and educational impact. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 208 p.
18. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership : industrial, military and educational impact. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 2012. 296 p.

Інструктивно-методичні матеріали до практичного заняття

Практичне заняття з теми: Розвиток лідерських якостей

Мета: закріплення знань про лідерство, якості лідера, розвиток лідерських якостей, удосконалення комунікативних умінь та навичок комунікації під час формування особистості лідера.

Форма проведення: тренінг.

Інструктивно-методичні вказівки щодо підготовки до тренінгу: для досягнення мети і навчальних результатів учасникам необхідно детально ознайомитися з правилами тренінгу та ходом його проведення.

До заняття учасники мають переглянути теоретичний матеріал, сформуванати список якостей, якими, на їх думку, повинен володіти сучасний лідер.

Питання для обговорення:

- Як ви розумієте поняття «лідер», «лідерство»?
- Якими якостями має володіти сучасний лідер?
- Як ви думаєте, які фактори можуть заважати сучасним керівникам бути одночасно і лідерами у своїх колективах?
- На що, на вашу думку, має звертати увагу лідер-керівник у роботі з колективом?

Тренінг «Розвиток лідерських якостей»

№ з/п	Види роботи	Орієнтована на тривалість, хв.	Ресурсне забезпечення
1.1.	Вправа «Очікування»	5	Плакат
1.2.	Вправа «Ти і твоє ім'я»	15-30	дошка / фліп-чарт, маркери, папір і ручка для кожного гравця
1.3.	Вправа «Якості лідера»	20	Аркуші а4, ручки
1.4.	Вправа «Австралійський дощ»	10	

1.5.	Вправа «Коло і я»	20	
1.6.	Групова гра «Політ на місяць»	30-50	фліп-чарт, бланки з описом гри, оціночні листи (робочий зошит)
1.7.	Вправа «Презентація лідерських якостей»	30	одна копія завдання на кожного учасника, фліп-чарт, папір, маркери.
1.8.	Вправа «Самопрезентація»	30	великий ватманський лист на кожного учасника; для групи – фломастери, ножиці, клейка стрічка, фарби, клей, велика кількість друкованої продукції (рекламні проспекти, брошури, ілюстровані журнали і газети).

1.1. Вправа «Очікування»

Мета: допомогти учасникам усвідомити власні очікування від тренінгу розвитку лідерських якостей.

Ресурси: плакат «Наші очікування»

Тривалість: 5 хв.

Процедура проведення: Тренер нагадує учасникам, що вони працюють у форматі тренінгу і потрібно сформулювати власні очікування: які знання, навички ви хотіли б отримати. Кожному учаснику пропонується назвати свої очікування від тренінгу, починаючи словами: «Я очікую ...».

Кожне висловлювання тренер коротко записує на плакаті «Наші очікування».

1.2. Вправа «Ти і твоє ім'я»

Мета: розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу; потренуватися в самооцінці та самопрезентації.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір і ручка для кожного гравця.

Тривалість: 15-30 хвилин.

Хід вправи

Покладіть перед собою аркуш паперу і напишіть на ньому по вертикалі

ваше ім'я. Зосередьтеся! У вас є 5 хвилин, щоб написати проти кожної букви якість свого характеру, яку ви в собі знаєте і цінуєте.

Приклад:

О – оптимістичність

Л – любов до життя

Е – енергійність

Н – наполегливість

А – активна життєва позиція.

Після завершення індивідуальної роботи учасники представляють отримані результати товаришам по групі, записавши їх на дошці.

Завершення: обговорення вправи.

1.3. Вправа «Якості лідера»

Мета: формування уявлень учасників про лідерські якості.

Ресурси: аркуші А4, ручки

Час: 20 хв.

Процедура проведення

Вправа складається з трьох етапів. На першому етапі кожному учасникові пропонується індивідуально скласти список з семи найбільш важливих якостей, якими, на його думку, необхідно володіти людині, щоб стати лідером. Час виконання – 5 хвилин. Потім кожен учасник зачитує свій список групі.

На другому етапі групі пропонується колегіально, керуючись принципом досягнення згоди, проаналізувати всі якості, що прозвучали, і визначити п'ять найбільш значущих якостей для лідера учнівської групи. Остаточний список якостей зачитується ведучому і обґрунтовується учасниками.

На третьому етапі кожному учасникові пропонується за п'ятибальною шкалою оцінити ступінь розвиненості виділених групою лідерських якостей особисто у нього. Результати зачитуються групі.

1.4. Вправа «Австралійський дощ»

Мета: активізувати учасників, підготувати їх до наступних вправ.

Ресурси: не потрібні

Час: 10 хв.

Процедура проведення: учасникам необхідно стати в коло.

Тренер: Чи знаєте ви, що таке австралійський дощ? Ні? Тоді давайте разом послухаємо, який він. Зараз по колу ланцюжком ви будете передавати мої рухи. Як тільки вони повернуться до мене, я передам наступні. Будьте уважні.

- ✓ В Австралії здійснюється вітер (тренер тре в долоні)
- ✓ Починає крапати дощ (клацання пальцями)
- ✓ Дощ посилюється (почергове плескання у долоні)
- ✓ А ось град – справжня буря (тупіт ногами)
- ✓ Але що це буря стихає (плескання по стегнах)
- ✓ Дощ стихає (плескання долонями)
- ✓ Поодинокі краплі падають на землю (клацання пальцями)
- ✓ Тихий шелест вітру (потирання долонь)
- ✓ Сонце (руки до гори, усмішка).

1.5. Вправа «Коло і я»

Мета: дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості; навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючим умовам; потренуватися в здатності переконувати як в навичці, необхідній для лідера; вивчити вплив суперництва на групову взаємодію.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Час: 20 хвилин.

Хід вправи

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру.

Учасники утворюють тісне коло, яке буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого героя. Йому дається всього три хвилини, щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (пірнути,

прослизнути, прорватися тощо), хитрістю (обіцянки, компліменти), щирістю переконати коло і окремих його представників впустити його в центр.

Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, утворивши коло, взявшись за руки.

Завершення: обговорення вправи.

У кінці вправи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони поводитися тут, а як - у звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованою і реальною поведінкою? Якщо так / ні, то чому?

1.6. Групова гра «Політ на місяць»

Мета: ознайомитись з основними якостями, притаманними лідеру; навчитись цим основним якостям.

Розміри групи: оптимальна кількість учасників 10-15 осіб.

Ресурси: фліп-чарт, бланки з описом гри, оціночні листи (робочий зошит).

Час: до 50 хвилин (25 хвилин – гра; 25 хвилин – обговорення).

Хід роботи

Необхідно поділитися на дві команди. Уявіть, ви є у складі команди космічного корабля, який, згідно планів, повинен зустрітись із головним кораблем на освітленій стороні Місяця. Через технічні несправності ваш корабель сідає за 300 км до визначеного місця. У момент приземлення відбулася аварія, і велика частина спорядження стала несправною. Вам необхідно дійти до головного корабля, і ваша задача – вибрати спорядження для 300-кілометрового переходу.

Дано список із 15 речей, які вціліли після приземлення.

Ваше завдання – визначити порядок значущості цих речей, врахувавши можливість їх застосування. Найважливішу річ позначте цифрою «1» і так у порядку спадання. Спочатку заповніть бланк ранжування предметів самостійно, тоді обговоріть групою, а потім одна людина з команди робить презентацію відповіді групи.

Ваша відповідь	Відповідь групи	Список
		Коробок сірників
		Концентрат із їжею у вакуумній упаковці
		20 метрів канату із нейлону
		Парашутний шовк
		Портативна піч
		Дві пістолети 45-калібру
		Ящик молочного порошку
		Два 50-літрових балонів із киснем
		Зоряна карта із траєкторією Місяця
		Рятівний пліт
		Магнітний компас
		15 літрів води
		Сигнальна лампа
		Аптечка
		Передавач на сонячних батареях

Порівняйте відповіді

Речі	Обґрунтування	Рішення вашої групи		Рішення іншої групи	
		Відповідь	Пропозиції членів вашої групи	Відповідь	Відмінності
Коробок сірників					
Концентрат із їжею у вакуумній упаковці					
20 метрів канату із нейлону					

Парашутний шовк					
Портативна піч					
Дві пістолети 45-калібру					
Ящик молочного порошку					
Два 50-літрових балонів із киснем					
Зоряна карта із траєкторією Місяця					
Рятівний пліт					
Магнітний компас					
15 літрів води					
Сигнальна лампа					
Аптечка					
Передавач на сонячних батареях					

Тепер подивимось відеоматеріал вашої роботи, виступів лідерів ваших команд.

Заповніть оціночний бланк.

Для оцінки учасника поставте галочку у квадраті поряд з описом поведінки учасника, який виступав, за яким ви спостерігали.

Потім обведіть потрібну цифру, використовуючи розгорнуту шкалу оцінки. Можна використовувати оцінки типу 3,5; 4,5.

5 – дуже високий рівень.

- ✓ Спочатку організовує роботу, визначає порядок висловлювання інших учасників.
- ✓ Завжди виступає у якості посередника при виникненні суперечностей.
- ✓ Концентрує зусилля групи на вирішення задач у відведений для цього час.
- ✓ Інші члени групи завжди цікавляться його думкою та звертаються до нього за схваленням.
- ✓ Слідкує за тим, щоб менш активні члени групи висловлювались і були почутими.
- ✓ Регулярно збирає думки інших.
- ✓ Коли він говорить, його завжди слухають.
- ✓ Узагальнює рішення групи на усіх стадіях. Підводить підсумки.

4 – високий рівень.

- ✓ Організовує групу більшу частину часу.
- ✓ Час від часу виступає за необхідності в якості посередника.
- ✓ Інші члени групи часто цікавляться його реакцією та шукають схвалення.
- ✓ Час від часу цікавиться думкою інших.
- ✓ До його слів досить часто прислухаються.
- ✓ Підсумовує кінцеве групове рішення.

3 – прийнятний рівень.

Демонструє деякі успіхи в організації та керівництві групою.

- ✓ Якщо виникають протиріччя, деколи виступає у якості посередника.
- ✓ Інші члени групи деколи цікавляться його думкою та шукають підтримки.
- ✓ Може на конкретній стадії робити узагальнення.
- ✓ До його слів, зазвичай, прислухаються.
- ✓ Може збирати думки інших.

2 – недостатньо прийнятний рівень.

- ✓ Його спроби організувати групу неефективні.
- ✓ Хоча і не агресивний, намагається зруйнувати групові домовленості.
- ✓ Спроби сфокусувати групу на задачі не ефективні через те, що його ігнорують чи він втратив напрямок обговорення.
- ✓ Деколи занадто багато говорить чи перериває інших.
- ✓ Інші члени групи рідко звертаються до нього за оцінкою чи підтримкою.

1 – неприйнятний рівень.

- ✓ Вносить не конструктивний вклад в організацію групового процесу чи такий же вклад відсутній взагалі.
- ✓ Схильний до агресії і/ чи до руйнування порозуміння у групі.
- ✓ Не докладає зусиль до фокусування групи на задачі, навіть може бути основною причиною безладу.
- ✓ Не виявляє інтересу до своєчасного завершення роботи чи абсолютно не слідує за процесом.

Завершення: обговорення вправи.

Група коментує свої оцінки, здійснюється групове обговорення результатів гри.

Матеріали для тренера

У ході виступів капітанів команд, повинно вестись відео спостереження.

Питання:

Який лідер вам найбільше сподобався?

У чому виражались особливості його невербальної поведінки?

Проаналізуйте сильні та слабкі сторони вашої поведінки під час гри?

Що вам заважало розкрити ваш лідерський потенціал? Що допомагало?

Що дозволяє нам впливати на думку інших без примусу та нагород?

Чому люди підпорядковуються?

Що таке лідерство?

1.7. Вправа «Презентація лідерських якостей»

Мета: проаналізувати свої лідерські якості та вміння; сформувати навик вживання лідерських дієслів; освоїти техніку самопрезентації.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: одна копія завдання на кожного учасника, фліп-чарт, папір, маркери.

Час: 30 хвилин.

Хід роботи

Крок 1: Поділ на команди. Кожен із учасників отримує завдання, у якому запропоновано 50 лідерських дієслів.

Учасникам слід написати фразу чи речення навпроти кожного із перелічених слів, демонструючи те, що вони «організували», «досліджували» у житті. Даний досвід не повинен бути орієнтованим виключно лише на професійній діяльності.

Крок 2. Виділити 5 найважливіших для Вас, як лідера та заповнити таблицю, навести факти, результати (наприклад, я організував обіди для колег, це зекономило час обідньої перерви, так колеги мають вільний час для невеликого відпочинку під час перерви)

Крок 3. Виберіть 5 дієслів, які є необхідними для вашої команди. Оцініть за 5-бальною шкалою за важливістю.

Крок 4. Групове обговорення. Завершення: обговорення вправи.

Дайте відповідь на питання:

Які свої лідерські якості ви могли би назвати в результаті проробленої роботи у ході виконання вправи?

Чи був хтось здивований числом своїх досягнень та лідерських умінь, якими він володіє?

Які саме уміння та навички раніше не усвідомлювались Вами?

Які навички учасників групи справили на Вас найбільше враження?

Як Ви можете використати щойно отримані знання?

Який вплив на Ваше кар'єрне просування, на Вашу думку, зроблять «сильні» слова зі списку, коли Ви пишете чи говорите про себе та своїх досягненнях?

Які саме лідерські слова Вам найбільш близькі (назвіть 5-ть)?

Чим Вам може допомогти той процес презентації лідерських навиків, яким Ви були зайняті?

Матеріали для тренера

Список лідерських дієслів: Домовлявся, Демонстрував, Продавав, Досліджував, Пропонував, Завершив, Побудував, Структурував, Переміг, Досяг успіху, Розвив, Організував, Продублював, Досягнув, Інсталував, Підтримав, Спланував, Створив, Отримав, Відтренував, Реконструював, Спланував, Спростив, Оперував, Досліджував, Породив, Структурував, Заснував, Продумав, Збільшив, Скоротив, Написав, Досягнув, Розробив, Надав, Просунув, Модернізував, Продав, Вирішив, Запровадив, Мотивував, Реалізував, Скоординував, Проконтролював, Очолив, Очолював, Рекомендував, Виробив, Усунув, Сприяв.

Підведення підсумків за наступними тезами:

- уміння розповідати слід розвивати, використовуючи питання «Чому-Що-Хто-Де-Як», оскільки вони допомагають структурувати розповідь;
- використання «сильних», «лідерських» слів у само маркетингу буде корисним лише у тому випадку, якщо ви ґрунтуєтесь на реальних фактах;
- якщо ви знаєте, як продемонструвати уміння чи якість у наглядній дії, то ваша презентація буде переконливою.

1.8. Вправа «Самопрезентація»

Мета: тренувати здатність до виявлення Я-концепції реальної самоідентифікації лідера; розвивати здібності лідера; тренувати такі лідерські якості, як пластичність мислення та навички ефективної комунікації; сприяти тренуванню уміння представляти матеріал виразно і яскраво.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників не більше 20 осіб. Це пов'язано не з можливістю проведення вправи, а з її ефективністю. Більший розмір групи призведе до розосередження уваги і послаблення концентрації на партнері.

Ресурси: великий ватманський лист на кожного учасника; для групи – фломастери, ножиці, клейка стрічка, фарби, клей, велика кількість друкованої продукції (рекламні проспекти, брошури, ілюстровані журнали і газети).

Час: 30-45 хвилин.

Хід вправи

«Самопрезентація» – серйозне завдання, яке дає можливість стимулювати здійснення самоаналізу, самоідентифікацію учасника тренінгу.

Така робота є необхідним попереднім етапом для самоактуалізації – витягування з пасиву в актив поведінки всіх тих необхідних уявлень, умінь, навичок, якими володіє претендент на лідерство.

Ця вправа відмінно працює на початковій стадії тренінгу, так як вона передбачає знайомство учасників групи один з одним. Крім того, умови роботи вимагають від учасників різноманітних і недирективних контактів з членами команди.

Спочатку кожен учасник складає отриманий ним ватманський лист по вертикалі навпіл і робить в цьому місці розріз (великий настільки, щоб в отвір, що утворився можна було просунути голову).

Якщо тепер ми одягнемо на себе аркуш, то побачимо, що перетворилися в живу рекламну тумбу, у якої є лицьова і тильна сторона. На передній частині аркуша учасники тренінгу складуть індивідуальний колаж, що розповідає про особисті особливості гравця.

Тут, на «грудях» потрібно підкреслити достоїнства, але не забути і про якості, які, м'яко кажучи, не радують вас. На тильній стороні ватманського аркуша («спинці») відобразимо те, до чого ви прагнете, про що мрієте, чого хотіли б досягти.

Сам колаж складається з текстів, малюнків, фотографій, які можна вирізати з наявної друкованої продукції та доповнити при необхідності малюнками і написами, зробленими від руки. Коли робота по створенню візитної картки завершена, всі надягають на себе колажі та здійснюють променад по кімнаті. Всі гуляють, знайомляться з візитками один одного, спілкуються, задають питання.

Приємна тиха музика – відмінний фон для цього парадку індивідуальностей.

Завершення: обговорення вправи.

Як вам здається, чи можливо ефективно керувати іншими, не знаючи хто ти сам є?

Чи здається вам, що в ході завдання ви змогли краще зрозуміти, що ви за людина?

Чи вдалося вам достатньо повно і виразно створити свою візитну картку? Що було легше – говорити про свої достоїнства або відображати на аркуші свої недоліки?

Чи знайшли ви серед партнерів когось, хто схожий на вас?

Хто дуже відрізняється від вас?

Чий колаж запам'ятався вам найбільше і чому?

Як може подібний вид роботи вплинути на розвиток лідерських якостей?

Матеріал для тренера

Наше сприйняття – то дзеркало, яке формує наше враження про себе, нашу Я-концепцію. Безумовно, оточуючі нас люди (сім'я, друзі, колеги) коректують нашу самоідентифікацію. Іноді до такої міри, що уявлення про власне Я змінюється до невпізнання у людини, схильної сприймати думку з боку і довіряти іншим набагато більше, ніж самому собі. Деякі люди мають дуже детальну розроблену Я-концепцію. Вони вільно можуть описати власну зовнішність, вміння, навички, риси характеру.

Вважається, що чим багатше моє уявлення про себе, тим простіше я можу

впоратися з вирішенням різних проблем, тим більш спонтанним і впевненим буду в міжособистісної комунікації. Наступна гра допоможе учасникам тренінгу в розробці і уточненні Я-концепції та представленні її товаришам по групі.

Підведення підсумків тренінгу: Чи отримали Ви те, чого очікували? Що Вам здалося найважчим? Які завдання були легкими?

Література:

1. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / Алла Богданівна Мудрик, Христина Юрійвна Шишкіна. Луцьк, 2013. 120 с.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Завдання 1.

1. Пройдіть тест «Командні ролі» М. Белбіна та визначте свою командну роль.
2. Зробіть аналіз командних ролей за М. Белбіном. Виявіть необхідні якості та внесок у діяльність команди виконавців цих ролей. Визначте особисті якості, які є необхідними для кожної із запропонованих командних ролей.

Види командних ролей	Необхідні особистісні якості та внесок у діяльність команди	Мої особисті якості
Робоча бджола		
Генератор ідей		
Постачальник		
Мотиватор		
Аналітик		
Натхненник		
Контролер		

Завдання 2.

Доберіть варіанти вправ для тренінгу з тимблдингу (наприклад, вправи, які б сприяли напрацюванню навичок згуртованості, підтримки і довіри, навичок спілкування тощо).

Завдання 3.

Сформулюйте власні рекомендації стосовно налагодження взаємодії з учасниками групи.

Завдання 4. Виконайте вправу «Синоніми», результати запишіть нижче.

Протягом двох хвилин придумати якнайбільше синонімів до слова «високий». При оцінці відповідей враховується параметр оригінальності,

гнучкість уяви: довгий, каланча, дзвінкий, тонкий, благородний, цілеспрямований тощо.

Завдання 5. Виконайте вправу «Придумай», результати запишіть нижче.

Придумайте нове застосування предметам:

- порожній консервній банці;
- повітряній кульці, яка лопнула;
- перегорілій лампочці;
- порожньому стрижню від ручки.

Завдання 6. На основі власного досвіду напишіть 1–2 рекомендації щодо розвитку пам'яті, мислення, інтелекту та творчих здібностей.

Завдання 7. Визначте про яку мотивацію зовнішню або внутрішню йде мова в таких ситуаціях.

1. Ще в школі, а тепер і в інституті Олена прагнула отримувати «відмінні» оцінки. Для неї важливо бути завжди першою в групі.

2. Катя записалася на курси англійської мови, тому що вважає, що це допоможе їй отримати роботу, яка її цікавить.

3. Люді завжди подобалося вчитися, особливо коли важке завдання після декількох годин завзятих спроб нарешті вирішувалося!!!

4. Сашко вважає, що він обрав свою спеціальність за покликанням. Він проводить багато часу в лабораторії: ставить досліди, проводить експерименти. Він підготував кілька наукових статей і взяв участь у декількох студентських наукових конференціях.

5. Сергій говорить: «моя робота не занадто цікава, проте це непоганий приробіток, у всякому разі, під час навчання у ЗВО».

Завдання 8. Проаналізуйте наведену нижче ситуацію та дайте відповідь на питання наприкінці тексту.

Мішель завжди відчувала себе конкуруючою по відношенню до інших людей, особливо до її старшої і єдиної сестри Дарини. Дарина, у порівнянні з Мішель, не переймається таким почуттям. Вона керується бажанням якнайкраще проявити свої здібності, ніж порівнювати себе з іншими. Мішель завжди одержувала більш низькі оцінки, ніж Дарина, що постійно одержує високі оцінки.

Мішель говорить, що це тому, що вона навмисно вибирає більш складні предмети і учителів, ніж її сестра. Дарина відповідає, що вона вибирає вчителів справедливих, які намагаються розібратися в складних проблемах, а її сестра – або до неможливого важких, або до смішного простих. Мішель завжди наслідувала свою старшу сестру, у той час як у Дарини з'являлися нові інтереси. Наприклад, вона зайнялася грою на гітарі. За власною ініціативою вона почала брати уроки й старанно займатися протягом години щодня. Горді батьки часто хвалили її за ретельність і музичні успіхи. Щоб не відстати, Мішель вирішила також почати грати на гітарі. Через тиждень або два, однак, її інтерес до занять почав вгасати. Щоб збільшити мотивацію, батьки Мішель оголосили, що за підсумками місяця вони винагородять зусилля обох дочок грошима – долларом за кожну годину практики.

Додатковий стимул виявився ефективним для Мішель, яка збільшила час занять майже до часу занять Дарини. Що стосується Дарини, то, на диво батьків, рівень її інтересу і час занять знизилися, коли їй був запропонований грошовий стимул. Наприкінці місяця здивовані батьки відмінили винагороду за заняття музикою. Через три тижні ні Мішель, ні Дарина, здавалося, не проявляли ніякого інтересу до гри на гітарі.

1. Які принципи мотивації пояснюють, чому Мішель і Дарина відрізняються за рівнем успішності в школі?

2. Які принципи мотивації пояснюють, чому грошова винагорода за заняття музикою подіяла на Мішель і Дарину по-різному?

3. Що б ви порадили батькам дівчат, якби вони захотіли відновити інтерес дочок до гри на гітарі? (за Д. Майєрсом).

Завдання 9. Які індивідуальні якості людини можуть впливати на її інструктування. Складіть перелік професійних і особистісних якостей і відзначте особливості інструктування відповідно до них.

Завдання 10. Виконайте завдання, результати запишіть нижче.

Уміння планувати й досягати відповідних результатів – відмінна риса будь-якого успішного керівника. План – це найбільш простий засіб досягнення необхідних результатів з урахуванням наявних можливостей, ресурсів, засобів, часу тощо. Спробуйте застосувати принципи планування в повсякденному житті.

Які завдання є для вас найбільш значущими на даний момент?

Складіть план досягнення потрібних вам результатів відповідно до основних елементів плану.

Завдання 11. Користуючись анкетною «Чи є ви лідером?» у додатку Б, зробіть самодіагностику.

Завдання 12. Користуючись анкетною «Який ви лідер?» у додатку В, зробіть самодіагностику.

Завдання 13. Користуючись анкетною «Лідер» у додатку Г, зробіть самодіагностику та визначте які саме лідерські якості розвинені у вас. Запишіть їх нижче.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Який стиль лідерства передбачає залучення команди до прийняття рішень?
 - a) Авторитарний
 - b) Демократичний
 - c) Ліберальний
 - d) Директивний

2. Що найкраще характеризує трансформаційного лідера?
 - a) Контроль за роботою
 - b) Надихання та мотивація до змін
 - c) Жорстка дисципліна
 - d) Нейтральність у процесі прийняття рішень

3. Яка ключова якість дозволяє лідеру ефективно розуміти емоції інших людей?
 - a) Емпатія
 - b) Самодисципліна
 - c) Рішучість
 - d) Аналітичне мислення

4. Який тип лідера покладається на свою особисту привабливість та харизму для впливу на інших?
 - a) Авторитарний лідер
 - b) Харизматичний лідер
 - c) Трансакційний лідер
 - d) Бюрократичний лідер

5. Що найбільше допомагає лідеру приймати раціональні рішення?
- a) Критичне мислення
 - b) Імпульсивність
 - c) Емоційний вплив
 - d) Інтуїція
6. Що визначає ефективного лідера у контексті кризового управління?
- a) Спокій та рішучість під час кризи
 - b) Жорстке регулювання процесів
 - c) Покладання на інтуїцію
 - d) Ігнорування критики
7. Яка якість лідера сприяє підтримці гармонійних відносин у команді?
- a) Агресивність
 - b) Конфліктологія
 - c) Співпраця
 - d) Розсудливість
8. Який тип лідера орієнтований на виконання конкретних завдань та винагородження за досягнення?
- a) Трансформаційний лідер
 - b) Трансакційний лідер
 - c) Харизматичний лідер
 - d) Ліберальний лідер
9. Яка з наступних характеристик є прикладом ефективної комунікації лідера?
- a) Односторонній контроль
 - b) Здатність слухати і виражати думки чітко

- c) Ігнорування думок інших
- d) Публічна критика команди

10. Як можна охарактеризувати делегування обов'язків у лідерстві?

- a) Передача завдань і відповідальності іншим членам команди
- b) Контроль усіх процесів на всіх рівнях
- c) Прийняття рішень одноосібно
- d) Ігнорування завдань, які здаються другорядними

11. Що є основною метою командної роботи під керівництвом лідера?

- a) Індивідуальне досягнення результатів
- b) Спільна реалізація цілей та завдань
- c) Збільшення конкуренції всередині команди
- d) Виконання наказів без обговорень

12. Яка ключова навичка дозволяє лідеру успішно вирішувати конфлікти у команді?

- a) Уміння слухати
- b) Вміння уникати конфліктів
- c) Ігнорування розбіжностей
- d) Прийняття рішень без консультацій

13. Що найкраще сприяє розвитку довіри до лідера з боку команди?

- a) Прозорість у прийнятті рішень
- b) Часті зміни у стратегіях
- c) Зосередження на індивідуальних успіхах
- d) Ігнорування зворотного зв'язку

14. Яка основна функція візійнера-лідера?

- a) Організація адміністративних процесів
- b) Створення чіткої візії майбутнього і надихання інших
- c) Контроль за якістю виконання завдань
- d) Обмеження креативності команди

15. Що є важливою ознакою демократичного стилю лідерства?

- a) Прийняття рішень лише лідером
- b) Включення команди в процес прийняття рішень
- c) Делегування всієї відповідальності іншим
- d) Виключення можливості обговорення

16. Що є основною метою командоутворення?

- a) Покращення індивідуальної продуктивності
- b) Зміцнення співпраці та взаємодії між членами команди
- c) Збільшення конкуренції між учасниками
- d) Зменшення кількості завдань

17. Яка якість є найважливішою для успішної командної роботи?

- a) Конкурентність
- b) Взаємодія
- c) Індивідуалізм
- d) Автономність

18. Який етап командоутворення характеризується пошуком ролей та встановленням робочих відносин?

- a) Формування
- b) Бурління
- c) Нормування
- d) Виконання

19. Що найбільше сприяє ефективному командуванню?
- a) Відсутність спілкування
 - b) Відкрита комунікація між усіма членами команди
 - c) Концентрація лише на індивідуальних досягненнях
 - d) Ігнорування ролей у команді
20. Яка ключова риса визначає успішну команду?
- a) Взаємна довіра
 - b) Конкуренція серед учасників
 - c) Розподіл обов'язків без обговорення
 - d) Ігнорування зворотного зв'язку
21. Як можна найкраще підтримати командний дух у колективі?
- a) Встановлення жорстких правил та покарань
 - b) Спільне вирішення проблем та підтримка один одного
 - c) Створення умов для індивідуальної роботи
 - d) Обмеження можливості обговорень
22. Яка роль лідера у процесі командування?
- a) Контроль за кожним рішенням
 - b) Координація дій і підтримка взаємодії між учасниками
 - c) Ігнорування командної роботи
 - d) Розподіл ролей без участі членів команди
23. Що визначає ефективний зворотний зв'язок у команді?
- a) Критикування учасників за їхні помилки
 - b) Відкрите, конструктивне обговорення для покращення роботи
 - c) Уникнення будь-яких коментарів щодо роботи інших
 - d) Похвала лише за досягнення лідера

24. Який підхід до ухвалення рішень найкраще підходить для командної роботи?

- a) Лідер приймає рішення самостійно
- b) Включення всієї команди до процесу обговорення і прийняття рішень
- c) Ігнорування думок членів команди
- d) Делегування відповідальності на одного учасника

25. Що є найважливішим при розподілі завдань у команді?

- a) Уміння лідера самостійно розподіляти всі завдання
- b) Врахування навичок і здібностей кожного члена команди
- c) Передача всіх обов'язків одному учаснику
- d) Розподіл завдань без обговорення з командою

26. Що найбільше впливає на успішне вирішення конфліктів у команді?

- a) Уникнення будь-яких дискусій
- b) Відкрите обговорення проблем і пошук спільних рішень
- c) Ігнорування конфліктів
- d) Прийняття рішення лідером без участі команди

27. Що таке синергія в команді?

- a) Коли сума індивідуальних зусиль перевищує результат команди
- b) Коли результат спільної роботи перевершує суму індивідуальних зусиль
- c) Коли кожен працює самостійно
- d) Коли кожен учасник має однакові завдання

28. Що допомагає команді досягати високої продуктивності?

- a) Жорсткий контроль лідера за всіма процесами
- b) Співпраця, обмін інформацією та підтримка між членами команди

- c) Зосередження на індивідуальних досягненнях
- d) Ігнорування думок інших

29. Яке з наведених тверджень є прикладом ефективної командної комунікації?

- a) Уникання спільних обговорень
- b) Відкрите обговорення ідей та проблем
- c) Контроль інформації лише лідером
- d) Приховування критичних моментів від команди

30. Який підхід до мотивації є найефективнішим у командній роботі?

- a) Використання системи покарань
- b) Підтримка та визнання досягнень кожного учасника
- c) Ігнорування досягнень команди
- d) Мотивація виключно матеріальними винагородами

ГЛОСАРІЙ

1.	Автократичний стиль лідерства	– стиль керівництва, де лідер приймає рішення самостійно і не консулюється з іншими.
2.	Взаємодія	– динамічний процес співпраці між членами команди, спрямований на ефективне вирішення завдань.
3.	Відповідальність	– обов'язок кожного члена команди за виконання своїх завдань та внесок у загальний результат.
4.	Візіонер	– лідер, який має здатність передбачати майбутні можливості та надихає інших на їх досягнення.
5.	Гнучкість	– здатність швидко адаптуватися до змінних умов та ситуацій, готовність до навчання і впровадження нових підходів.
6.	Групова динаміка	– процеси та взаємодії, що відбуваються всередині команди, і які впливають на її ефективність.
7.	Делегування	– процес передачі частини обов'язків чи повноважень іншим людям у команді.
8.	Демократичний стиль лідерства	– стиль керівництва, в якому лідер залучає команду до прийняття рішень та враховує їхні думки.
9.	Довіра	– взаємна впевненість між членами команди у надійності, чесності та професіоналізмі один одного.
10.	Емпатія	– здатність розуміти та відчувати емоції і переживання інших людей, що допомагає лідерові краще взаємодіяти з командою.
11.	Етика лідерства	– моральні принципи та цінності, якими керується лідер у своїй діяльності.

12.	Ефективність команди	– ступінь, до якого команда досягає своїх цілей і виконує завдання з максимальною продуктивністю та якістю.
13.	Зворотний зв'язок	– інформація, яку людина отримує від інших, що дозволяє оцінити її роботу та ефективність.
14.	Команда	– згуртована робоча група, яка є сукупністю людей, об'єднаних спільною метою й діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. Вона виступає як найважливіша складова сумісної діяльності в організації в умовах існуючих соціально-економічних відносин, як характеристика вищого рівня розвитку малої групи та як інтегративна характеристика групових норм.
15.	Командна роль	– сукупність очікувань щодо кожного члена команди та схильність чи здатність людини цим очікуванням слідувати.
16.	Командний дух	– відчуття єдності та співпраці, яке мотивує команду до спільної роботи та досягнення успіху.
17.	Командоутворення (тимбілдинг)	– процес формування команди, члени якої об'єднані спільною метою, володіють відпрацьованими процедурами координації своїх дій в досягненні конкретних результатів, несуть взаємну відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації.
18.	Комунікація	– обмін інформацією, ідеями та думками між членами команди або організації.
19.	Конфліктологія	– вміння лідера управляти та вирішувати

		конфлікти в команді або організації.
20.	Концепція	– система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; – єдиний, визначальний задум.
21.	Кооперація	– процес спільної роботи та обміну ресурсами між членами команди для досягнення мети.
22.	Коучинг	– метод управління або розвитку, при якому лідер допомагає учасникам команди розвивати їхні професійні навички через наставництво та підтримку.
23.	Лідер	– особистість, яка має розвинуті комунікативні вміння, здатна словами ефективно впливати на інших людей, з якою бажає співпрацювати більшість колективу. – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні життєві інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи.
24.	Лідер команди	— особа, яка керує командою, координує її діяльність та відповідає за досягнення цілей.
25.	Лідерство	– це вміння пробудити в людях мрію, до якої вони будуть наближатися. Це можливість впливати на людей, спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей команди, організації чи підприємств. – це здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з її членами та вести їй до досягнення мети.

26.	Мотивація	– процес стимулювання себе або інших людей до дій для досягнення певної мети.
27.	Неформальне лідерство	– це процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів.
28.	Партнерство	– відносини рівноправного співробітництва між членами команди, побудовані на взаємоповазі та спільних інтересах.
29.	Підтримка	– надання допомоги, мотивації або ресурсів членам команди для покращення їхньої роботи або вирішення складних ситуацій.
30.	Резилієнтність	– здатність лідера або членів команди швидко відновлюватися після труднощів або кризових ситуацій.
31.	Розподіл завдань	– процес організації роботи команди через чітке визначення обов'язків і ролей кожного учасника.
32.	Роль у команді	– конкретні функції або завдання, які виконує кожен член команди, відповідно до своїх навичок та знань.
33.	Синергія	– ефект, коли колективна робота команди дає кращі результати, ніж сукупність індивідуальних зусиль її учасників.
34.	Soft skills	– надпрофесійні, надпредметні навички, володіння якими дозволяє людині налагоджувати взаємовідносини з оточуючими, вирішувати складні завдання, знаходити шляхи розв'язання проблемних ситуацій, вибудовувати лінію кар'єри, навчатись впродовж життя, тренувати інших, відчувати себе впевненою та самодостатньою.

35.	Соціометричне лідерство	– сходження в одній особі формального й неформального лідера.
36.	Співпраця	– вміння працювати разом з іншими для досягнення спільних цілей, підтримуючи позитивні робочі стосунки.
37.	Стратегія	– довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей організації або команди.
38.	Фасилітація	– процес, за допомогою якого лідер або інший член команди допомагає групі ефективно працювати та вирішувати проблеми.
39.	Формальне лідерство	– процес впливу на людей з позиції займаючої посади.

ЛІТЕРАТУРА

1. Біла О. О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навчальний посібник / за заг. ред. О. Я. Чебикіна. Одеса, 2008. 222 с.
2. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 528 с.
4. Гармаш С. А., Гашутіна О. Е. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проєктами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37-44.
5. Горбунова В. В. Психологія командотворення : ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
6. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорій лідерства. *Державне управління : удосконалення та розвиток*, 2012. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_11_8
7. Дияк В. В., Волобуєв В. В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 67. Том 1, 2024. С. 15-19.
8. Євтухова Т. І. Лідерство в муніципальному управлінні : навч.-метод. посіб. Київ, 2013. 263 с.
9. Карамушка Л. М., Романовський О. Г., Філь О. А., Михайленко В. О. Технологія формування команд в організаціях : навч. посіб. Київ ; Харків : НТУ «ХПІ», 2011. 184 с.
10. Кірдан О. Л., Кірдан О. П. Формування soft skills здобувачів вищої освіти в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Психолого-педагогічні*

проблеми сучасної школи: збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. 2021. № 2 (6). С. 152-160.

11. Коваль К. Розвиток «Soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2015. № 2. С. 162-167. URL : <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/827>.*

12. Кокур О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

13. Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку. *Персонал. 2005. № 9. С. 66-73.*

14. Коляда Н. М., Кравченко О. О. Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський зб. наук. праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. 2020. Т. 6. № 27. С. 137-145.*

15. Костів Л. Становлення керівника: лідер і його команда. *Молодь і підприємство. 2004. № 4. С. 24-25.*

16. Левіт Д., Євтухова Т. Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти. *Освіта. Інноватика. Практика. 2024. Т. 12. № 1. С. 57-62. URL : <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i1-008>.*

17. Литвин Л. Цінність формування soft skills для майбутніх підприємців. URL : http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/19901/1/52_LYTVYN.pdf.

18. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

19. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управління : путь к успеху через систему управления командой; пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.

20. Мозгова Г., Євтушенко В., Мозгова А. Формування soft skills фахівця

в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу *Економіка та суспільств.*, 2020. Вип. 22. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>.

21. Мудрик А. Б., Шишкіна Х. Ю. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с.

22. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>.

23. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал*. 2007. № 7. С. 65-70.

24. Наход С. А. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціоно-мічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5: Педагогічні науки : реалії та перспективи. 2018. № 63. С. 131-135.

25. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця, 2016. 150 с.

26. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Психологічні науки. 2015. № 2. С. 110–115.

27. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / Алла Богданівна Мудрик, Христина Юрійівна Шишкіна. Луцьк, 2013. 120 с.

28. Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т. В., Панфілов Ю. І, Голоवेशко Б. Р., Бондаренко В. В. Лідерські якості в професійній діяльності / за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ «ХП», 2017. 143 с.

29. Рубльов В. В. Теоретичні основи лідерства в управлінні підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/22-2016/21.pdf>.

30. Саппа Г.-М. М. Командоутворення в організаційному управлінні : основні моделі команд. *Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD–2016)* : тези доп. 24-ї міжнар. наук.-практ. конф.

(18-20 травня 2016 р.): у 4 ч. Ч. 4 / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ «ХП», 2016. С. 42.

31. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея НВ. 2015. 296 с.

32. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 432 с.

33. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посіб. для працівн. апарату суду. Київ, 2010. 104 с.

34. Teambuilding – 2 вправи для ефективної командної роботи. Центр розвитку кар'єри та неперервної освіти ВНТУ. URL : https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_osmap&view=html&id=1&Itemid=850.

35. Татенко В. О. Лідер XXI. *Leader XX* : Соціально-психологічні студії. Київ : Корпорація, 2004. 198 с.

36. Толкованов В., Ковальук В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства. *Вісник Державної служби України*. № 4, 2012. С. 9-15.

37. Федоренко Н. І. Сучасні технології формування «soft skills» у студентів опп «соціальні та медіа-комунікації». URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9eb3762-66bb-4252-bd72-aa05862e95df/content>.

38. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування* : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. С. 236-254.

39. Bass B. M. Transformational leadership : industrial, military and educational impact. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 208 p.

40. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership : industrial, military and educational impact. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 2012. 296 p.

41. Developing Leaders. SO2 Leadership Academy Headquarters, The Royal Military Academy Sandhurst. Camberlay : Crown Copyright, 2012. 90 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест «Командні ролі» Р. М. Белбіна

Інструкція. У кожній секції розподіліть 10 балів серед тих пропозицій, які, на вашу думку, найкраще описують вашу поведінку. Вони можуть бути розподілені серед декількох тверджень; у винятковому випадку 10 балів можна розділити серед всіх тверджень даної секції або співвіднести з однією пропозицією. Після цього необхідно внести бали в таблицю.

1. Що, на мою думку, я можу запропонувати команді:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я думаю, що можу дуже швидко побачити і визначити переваги нових можливостей
b		Я добре контактую з різними людьми
c		Одна з моїх переваг – здатність пропонувати нові ідеї
d		Я можу задіяти потенціал людей, коли я відчуваю, що їм є що запропонувати групі для досягнення поставлених завдань
e		Зазвичай при вирішенні поставлених завдань я покладаюся на свій власний потенціал
f		Я готовий змиритися з тимчасовою непопулярністю, якщо зрештою це приведе до результатів
g		Зазвичай я відчуваю, що є реалістичним і може спрацювати
h		Я можу запропонувати обґрунтовані причини для вибору альтернативних напрямів, враховуючи упередження і заборони

2. *Мої можливі недоліки при роботі в групі можуть проявлятися
в наступному:*

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені важко працювати, якщо зустрічі погано структуровані, відсутній контроль або неякісне проведення
b		Часом я приділяю дуже багато часу й уваги людям, які, можливо, мають цікаві ідеї, але не мають можливості висловити їх
c		Я схильний говорити занадто багато, коли група обговорює нову ідею
d		Через моє об'єктивне бачення поставлених завдань, мені важко з готовністю й ентузіазмом приєднатися до колег
e		Іноді, якщо існує необхідність виконати якусь задачу, мене сприймають як сильну авторитарну особистість
f		Мені важко тримати першість, вести за собою; можливо, це через мою надчутливість до атмосфери в групі
g		Я схильний до того, що мене інколи занадто захоплюють нові ідеї, і в результаті я втрачаю нитку того, що відбувається навколо
h		Мої колеги сприймають мене як людину, яка надмірно турбується через дрібниці і постійно очікує, що ситуація вийде з-під контролю

3. Коли я залучений в проєкт з іншими людьми:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я володію здатністю впливати на людей, не чинячи при цьому тиску на них
b		Моя постійна пильність сприяє попередженню помилок під час роботи
c		Я готовий тиснути на інших людей для того, щоб бути впевненим, що вони не втрачають час даремно і не втрачають основну лінію поставлених завдань
d		Я вважаю себе людиною, яка може привнести в роботу команди щось оригінальне, нестандартне
e		Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію заради загальних інтересів
f		Мене зазвичай цікавлять нові ідеї та розробки
g		Я впевнений, що моя здатність судити може допомогти у прийнятті правильного рішення
h		На мене можна покластися, якщо необхідно організувати роботу

4. Мій специфічний підхід до роботи в групі полягає в наступному:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я дуже зацікавлений в тому, щоб дізнатися якомога більше про своїх колег
b		Для мене не проблема оскаржити точку зору іншого або перебувати в меншості зі своєю точкою зору
c		Я веду суперечку таким чином, що можу відхилити неприйнятні пропозиції

d		Я думаю, що у мене є талант робити все відповідно до планів, без відхилень
e		Я вважаю за краще уникати очевидного і пропоную несподівані рішення
f		Я додаю нотку перфекціонізму (бажання зробити все якнайкраще) будь-де, чим би я не займався
g		Я готовий скористатися своїми контактами поза групою
h		Незважаючи на те, що мене цікавлять всі точки зору, я можу без вагань прийняти рішення, коли це необхідно

5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені подобається аналізувати ситуації і порівнювати можливі альтернативи
b		Я зацікавлений в досягненні практичного вирішення проблеми
c		Мені подобається відчувати, що я розвиваю хороші ділові відносини
d		Я можу досить сильно вплинути на процес прийняття рішення
e		Я можу йти назустріч людині, якщо вона пропонує щось нове
f		Я можу переконати людей погодитися з тією послідовністю дій, яку я вважаю правильною
g		Я відчуваю себе на своєму місці, якщо можу повністю зосередитися на завданні
h		Мені подобається знаходити таку сферу діяльності, яка потребує використання уяви

6. Я раптово отримую завдання, при цьому я обмежений в часі та мені доводиться працювати з незнайомими людьми:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені хочеться усамітнитися і обдумати вихід з положення перед тим, як розробити план дій
b		Я готовий працювати з людиною, яка запропонує найбільш позитивний підхід
c		Я намагатимусь скоротити обсяг завдання шляхом розподілу його складових між тими, хто краще впорається
d		Моє природне відчуття часу допоможе забезпечити виконання справи вчасно
e		Я думаю, що збережу самовладання і здатність думати
f		Я збережу цілеспрямованість, незважаючи на тиск
g		Я готовий показати приклад в роботі, якщо відчую, що люди не встигають
h		Я відкрию дискусію з метою стимулювання нових міркувань і заради спроби зрушити з мертвої точки

7. Щодо проблем, з якими я стикаюся, працюючи в групі:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я схильний виявляти нетерплячість до тих, хто перешкоджає руху вперед
b		Мене можуть критикувати через аналітичний спосіб мислення і нестачу інтуїції
c		Моє бажання забезпечити якість роботи може перешкоджати руху вперед

d		Мені швидко набридає займатися справою, і я сподіваюся на тих, хто може оживити мене і розвіяти сум
e		Мені важко зрушити, поки я не усвідомив цілей
f		Мені важко розтлумачити і пояснити складні моменти
g		Мені важко просити інших робити те, що не можу зробити сам
h		Я сумніваюся в необхідності наполягати на своїй точці зору, коли зустрічаю справжню опозицію

Внесіть в таблицю поставлені бали:

Секція	Варіант							
1	a	b	c	d	e	f	g	h
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесіть бали з верхньої таблиці в нижню, відповідно до секцій. Потім складіть цифри в кожному стовпчику, щоб отримати загальний бал розподілу ролі в групі.

Секція		ГК		МР		ІР		ГІ		РА		ДК		КО		АН
1	d		f		a		c		g		b		e		h	
2	b		e		c		g		a		f		h		d	
3	a		c		f		d		h		e		b		g	

4	h		b		g		e		d		a		f		c	
5	f		d		e		h		b		c		g		a	
6	c		g		h		a		f		b		d		e	
7	g		a		d		f		e		h		c		b	
Разом																

Значення букв:

Реалізатор – РА;

Голова, координатор – ГК;

Мотиватор – МР;

Генератор ідей – ГІ;

Дослідник ресурсів – ДР;

Аналітик – АН;

Душа команди – ДК;

Контролер – КО.

Проаналізуйте, чи співпадають ролі, які Ви отримали після завершення тесту, з Вашим суб'єктивним відчуттям. Чи домінують якісь ролі у Вашій команді або вони доповнюють одна одну.

Додаток Б

Анкета «Чи є ви лідером?» (авт. Н. Л. Коломінський)

Для відповіді на загальне запитання анкети, Вам слід без роздумів дати відповіді на всі наведені нижче запитання («так», «ні» або «знаю»).

1. Ще у дитинстві необхідність підкорятися будь-кому була для мене проблемою.
2. Вважаю, що прогрес у науці та культурі неможливий, якщо немає людей, в яких розвинута потреба мати владу над іншими.
3. Гадаю, що справжній чоловік вміє підпорядковувати жінок своїй волі.
4. Відверто кажучи, не люблю, коли близькі виявляють про мене велике піклування.
5. Згоден із твердженням, що справжня натура жінки — покірливість.
6. Можливо, не всі здогадуються, що брати на себе все мені доводиться через постійну турботу про добробут родичів.
7. Вважаю, що більшість проблем виникає тому, що недостатньо лідерів із залізною рукою.
8. У важких ситуаціях, що потребують швидкого вирішення, мені звичайно не треба багато часу для того, щоб зробити правильно.
9. Знаю, що можу і люблю керувати іншими людьми.
10. Не умію і не хочу відкриватися до кінця ні перед ким.
11. Мені приємні мрії про «тиху пристань».
12. Вважаю, що підлеглий повинен вміти виконувати будь-які накази начальника.
13. Можливо, це дивно, але у стосунках із близькими людьми я відчуваю внутрішній опір, коли змушений щось просити.
14. Часто бувають ситуації, коли хтось чекає від мене пояснення, хоч, на мій погляд, все вже ясно.

15. Мені здається, що мій характер подібний до характеру батька (матері), який (яка) був (була) опорою в родині.

Ключ. Підрахуйте бали: за кожну відповідь «Так» ви отримаєте 10 балів, за кожне «Не знаю» – 5 балів, за «Ні» – 0 балів. Підсумуємо кількість балів. Ознайомимось із результатами.

150-100 балів: Ваші відповіді малюють образ «великого диктатора», який знає, як є і як потрібно бути. Ви вмієте переконувати та керувати іншими, примусити виконати роботу вчасно. Але іноді щось у погляді, тоні ваших «підлеглих» каже: «Дай відпочити!»

99-50 балів: Гармонія та рішучість, мудрість і розрахунок, вміння дати добру пораду – ось Ваші головні переваги. Якщо необхідно – керуєте, якщо треба – робите поступку, враховуючи думку та бажання інших. Але тільки ви знаєте, чи завжди засоби, які ви використовуєте, є гідними.

49-0 балів: Ваші відповіді притаманні «психологічному вужу». Ви здатні проковтнути будь-який докір, навіть тоді, коли це і не обов'язково, усім пожертвувати, хоч цього ніхто не вимагає. Часто, відчуваючи власне безвілля, ви здатні на рішучий вчинок. Відчуваючи безпорадність, шукаєте в інших ті риси характеру, яких бракує вам. В цьому для вас – зміст і надія на краще життя. Знайшли свою характеристику серед наведених? Прийміть цю інформацію до роздумів.

Додаток В

Анкета «Який ви лідер?» (авт. В. В. Громовий)

Чи згодні ви з твердженнями:

1. Лідерство – це не робота, це стан душі: «Так», «Ні»
2. Якщо хочеш, щоб щось було зроблено правильно, зроби це сам: «Так», «Ні»
3. Лідер не повинен припускатися помилок: «Так», «Ні»
4. Лідерство – це спосіб дати іншим можливість відчувати власну силу й лідерський потенціал: «Так», «Ні»
5. Лідерство – це взаємини, у яких кожен служить гідній меті, може продемонструвати високий моральний дух, сміливість, щирість і довіру: «Так», «Ні»
6. Якщо я лідер, ніхто не повинен ставити під сумнів мій авторитет: «Так», «Ні»
7. Якщо ми й будемо робити щось нове, це буде реалізація моїх ідей: «Так», «Ні»
8. Лідерство – це процес самоосвіти, який триває все життя: «Так», «Ні»
9. У кожній людині є лідерський потенціал: «Так», «Ні»
10. Якщо я керую, повинен мати відповіді на всі запитання: «Так», «Ні»
11. Лідерство означає владу і контроль над людьми: «Так», «Ні»
12. Демократична атмосфера сприяє розвитку лідерських якостей у всіх членів організації: «Так», «Ні»
13. За допомогою лідерства можна змусити людей працювати: «Так», «Ні»
14. Лідерство має породжувати стосунки, які ґрунтуються на взаємному заохоченні, стимулюванні й натхненні: «Так», «Ні»

Ви є *трансформаційним лідером*, якщо на запитання № 1, 4, 5, 8, 9, 12, 14 обрали відповідь «Так».

Якщо ви відповіли «Так» на запитання № 2, 3, 6, 7, 10, 11, 13, Вам слід задуматися наскільки Ваші погляди відповідають сучасним уявленням про те, як за допомогою лідерства змінити на краще Вашу організацію.

Додаток Г

Тест «Лідер»

Інструкція: Якщо ви повністю згодні з наведеним твердженням, то в клітинку з відповідним номером постав цифру «4»; якщо скоріше згоден, ніж не згоден – цифру «3»; якщо важко сказати – «2»; скоріше не згоден, ніж згоден – «1»; повністю не згоден – «0».

Зразок картки відповідей розташований нижче.

Запитання:

1. Я не гублюся і не здаюся у важких ситуаціях.
2. Мої дії спрямовані на досягнення зрозумілої мені цілі.
3. Я знаю, як долати труднощі.
4. Люблю шукати і пробувати нове.
5. Я легко можу переконати в будь чому моїх товаришів.
6. Я знаю, як залучити моїх товаришів у спільну справу.
7. Мені неважко домогтися того, щоб всі добре працювали.
8. Усі знайомі ставляться до мене добре.
9. Я вмію розподіляти свої сили в навчанні та праці.
10. Я можу чітко відповісти на питання, чого хочу від життя.
11. Я добре планую свій час і роботу.
12. Я легко захоплююсь новою справою.
13. Мені легко встановити нормальні відносини з товаришами.
14. Організуючи товаришів, намагаюся зацікавити їх.
15. Жодна людина не є для мене загадкою.
16. Вважаю важливим, щоб ті, кого я організовую, були дружними.
17. Якщо у мене поганий настрій, я можу не показувати це оточуючим.
18. Для мене важливим є досягнення мети.
19. Я регулярно оцінюю свою роботу і свої успіхи.
20. Я готовий ризикувати, щоб випробувати нове.

21. Перше враження, яке я справляю, зазвичай хороше.
22. У мене завжди все виходить.
23. Добре відчуваю настрій своїх товаришів.
24. Я вмію піднімати настрій у колі своїх товаришів.
25. Я можу змусити себе вранці робити зарядку, навіть якщо мені цього не хочеться.
26. Я зазвичай досягаю того, до чого прагну.
27. Не існує проблеми, яку я не можу вирішити.
28. Приймаючи рішення, перебираю різні варіанти.
29. Я вмію змусити будь-яку людину робити те, що вважаю за потрібне.
30. Я вмію правильно підібрати людей для організації будь-якої справи.
31. У відношенні з людьми я досягаю взаєморозуміння.
32. Прагну до того, щоб мене розуміли.
33. Якщо в роботі у мене зустрічаються труднощі, то я не опускаю руки.
34. Я ніколи не чинив так, як інші.
35. Я прагну вирішити всі проблеми поетапно, не відразу.
36. Я ніколи не чинив так, як інші.
37. Немає людини, яка встояла б перед моєю чарівністю.
38. У процесі організації справ я враховую думку товаришів.
39. Я знаходжу вихід у складних ситуаціях.
40. Вважаю, що товариші, роблячи спільну справу, повинні довіряти один одному.
41. Ніхто і ніколи не зіпсує мені настрої.
42. Я уявляю, як завоювати авторитет серед людей.
43. Вирішуючи проблеми, використовую досвід інших.
44. Мені нецікаво займатися одноманітною, рутинною справою.
45. Мої ідеї охоче сприймаються моїми товаришами.
46. Я вмію контролювати роботу моїх товаришів.
47. Умію знаходити спільну мову з людьми.

48. Мені легко вдається згуртувати моїх товаришів навколо якої- небудь справи.

Після заповнення картки відповідей необхідно підрахувати кількість балів в кожній колонці (не враховуючи балів за питання 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41).

Ця сума визначає розвиненість лідерських якостей:

А – уміння керувати собою;

Б – усвідомлення мети (знаю, чого хочу);

В – вміння вирішувати проблеми;

Г – наявність творчого підходу;

Д – вплив на оточуючих;

Б-знання правил організаторської роботи;

Ж – організаторські здібності;

З – вміння працювати з групою.

Картка для відповідей тесту «Я – лідер»

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
сума	сума	сума	сума	сума	сума	сума	сума

Результати:

Якщо сума в стовпці менше 10, то якість розвинута слабо, і треба працювати над її вдосконаленням, якщо більше 10, то ця якість розвинута середньо або сильно.

Але перш, ніж зробити висновок про те, чи лідер ви, зверніть увагу на бали, виставлені у відповідях на питання 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Якщо кожне з них оцінено більше 1 бала, варто вважати, що були дані нещирі в самооцінці відповіді.

Додаток Д

Діагностика лідерських здібностей

(Є. Жаріков, Є. Крушельницький)

Методика дозволяє оцінити здатність людини буди лідером.

Інструкція: «Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (А) або «ні» (Б), зробивши позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою приходить в голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схиляєтесь».

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?

а) так;

б) ні.

2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так;

б) ні.

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?

- а) так;
- б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?

- а) так;
- б) ні.

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?

- а) так;
- б) ні.

7. Чи погоджуєтеся Ви із твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?»

- а) так;
- б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?

- а) так;
- б) ні.

9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми? а) так;

- б) ні.

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?

- а) так;
- б) ні.

11. Чи стараєтеся Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

- а) так;
- б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагоме (імпозантне) враження?

- а) так;
- б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

- а) так;
- б) ні.

14. Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?

- а) так;
- б) ні.

15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?

- а) так;
- б) ні.

16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:

- а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;
- б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближче?

- а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;
- б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

- а) з покладливими людьми;
- б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

- а) так;
- б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

- а) так;
- б) ні.

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

- а) так;
- б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?

- а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедливе воно?

- а) так;
- б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

- а) так;
- б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

- а) так;
- б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?

- а) найкомпетентніша людина;
- б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?

- а) так;
- б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

- а) так;
- б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?

- а) тому, який все вирішує сам;
- б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?

- а) колегіальний;
- б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?

- а) так;
- б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?

- а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;
- б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?

- а) промовчите;
- б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

- а) так;
- б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

- а) так;
- б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
- б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя?»

- а) згоден;
- б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

- а) так;
- б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

- а) так;
- б) ні.

40. Як Ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?

- а) опускаєте руки;
- б) з'являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

- а) так;
- б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?

- а) так;
- б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?

- а) введу потрібні зміни негайно;
- б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

- а) так;
- б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?»

- а) так;
- б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щось видатне?

а) так;

б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) потужну і урочисту;

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі с поважними і відомими людьми?

а) так;

б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш вольових, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

№ запитання	Варіанти відповідей		№ запитання	Варіанти відповідей	
	А	Б		А	Б
1			26		
2			27		
3			28		
4			29		
5			30		
6			31		
7			32		
8			33		
9			34		
10			35		
11			36		

12			37		
13			38		
14			39		
15			40		
16			41		
17			42		
18			43		
19			44		
20			45		
21			46		
22			47		
23			48		
24			49		
25			50		

Ключ

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Обробка та інтерпретація результатів Сума балів підраховується за допомогою «ключа» до опитувальника.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, досліджуваний отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

Додаток Е

Методика «Потенціал лідера»

Тест призначений для виявлення здатності людини стати ініціаторкою перспективних починань і повести за собою послідовників, які нею захоплюються. Потенціал лідера – соціально-психологічна характеристика, яка відображає здатність особистості до успішної лідерської поведінки.

Інструкція: Прочитайте уважно кожне твердження і вирішіть, вірно воно або невірно по відношенню до Вас, використовуючи варіанти відповіді «так», «не знаю, не впевнений» і «ні». Обравши відповідь, зробіть позначку у відповідній клітинці реєстраційного бланка.

1. Якщо якась авторитетна особа публічно висловлює думку, яку я вважаю невірною, я постараюся, щоб присутні вислухали й мою точку зору.
2. У дитинстві мене часто називали неслухняною дитиною.
3. Перекоаний, що навколишній світ може бути покращений.
4. Не люблю, коли друзі та рідні намагаються мене опікувати, докучають порадами.
5. У ситуаціях, які потребують серйозного вирішення, я не схильний до довгих вагань.
6. На мою думку, більшість суспільно-політичних проблем виникає через недостатню твердість відповідальних керівників.
7. Я не бентежусь, якщо мені доводиться комусь дорікати.
8. Якщо з якоюсь справою неможливо впоратися самому, то для її виконання мені потрібні помічники, а не радники.
9. У суперечках завжди намагаюся залишити за собою останнє слово.
10. Вважаю, що жодний прогрес неможливий без прагнення людей до переваги над іншими.

11. Часто мені доводиться брати на себе відповідальність, бо інші недостатньо рішучі.

12. Не вірю в абсолютну рівноправність у подружніх стосунках, у своїй сім'ї волю бути головою.

13. Коли в гостях ніхто не наважується взяти з блюда останній шматок торта, я спокійно можу це зробити.

14. Полюблю бути в центрі уваги.

15. У своїй кар'єрі готовий змиритися з роллю підлеглого лише як із тимчасовою.

№з/п	Варіанти відповідей		
	Так	Не знаю, не впевнений	Ні
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Обробка та інтерпретація результатів.

Для підрахунку тесту: за кожен відповідь «так» – 10 балів, «не знаю, не впевнений» – 5 балів, «ні» – 0 балів.

Більше 100 балів: Вам не позичати ініціативи та впевненості в собі. Схоже, сама природа приготувала Вам роль ватажка, забезпечивши для цього необхідними якостями – сміливістю, цілеспрямованістю, твердою волею. Однак у цих переваг буває і зворотний бік – завищена самооцінка, безцеремонність,

невміння зважати на чужі інтереси. Ви зумієте досягти чималих успіхів, якщо пам'ятатимете: люди охоче йдуть за лідерами, але недолюблюють диктаторів.

Від 50 до 100 балів: Ви маєте винятково цінну якість – уміння брати роль ведучого або веденого залежно від обставин. Повага до авторитету не заважає мати власну точку зору. Вам знайдеться місце в будь-якому колективі. Залишається тільки вибрати таке місце, яке Вас влаштовувало б.

Менш 50 балів: За своєю натурою Ви більш схильні брати на себе роль виконавця та підлеглого. Вас обтяжує особиста відповідальність, і Ви швидше віддасте перевагу слідувати директивам. А може, Ви здатні на більше? Щоб досягти успіху, частіше згадуйте мудрий афоризм: «Два сорти людей ніколи нічого не досягнуть: ті, хто не вміє виконувати вказівки, і ті, хто вміє тільки виконувати вказівки».

Додаток Ж

Методика «Самооцінка лідерства»

Інструкція. Уважно прочитайте кожне з десяти запитань і оберіть один варіант відповіді, обвівши кружечком певну літеру під кожним запитанням в реєстраційному бланку. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливим є й те, що у своїх відповідях треба прагнути об'єктивності й фіксувати ту відповідь, яка першою спадає на думку.

1. Що для Вас важливіше у грі?

А. Перемога.

В. Розвага.

2. Чому Ви надаєте перевагу в загальній розмові?

А. Виявляти ініціативу, пропонувати щось.

В. Слухати та критикувати те, що пропонують інші.

3. Чи спроможні Ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?

А. Так.

В. Ні.

4. Чи подобається Вам, коли Вас хвалять прилюдно?

А. Так.

В. Ні.

5. Чи відстоюєте Ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти Вас?

А. Так.

В. Ні.

6. У компанії, загалом Ви завжди виступаєте заводилою, вигадуєте щось таке, що цікаво іншим?

A. Так.

B. Ні

7. Чи вмієте Ви приховувати свій настрій від оточуючих?

A. Так.

B. Ні.

8. Чи завжди Ви негайно та покірно робите те, що Вам кажуть старші?

A. Ні.

B. Так.

9. Чи вдається Вам у розмові, дискусії, переконати, чи залучити на свій бік тих, хто раніше був із Вами не згоден?

A. Так.

B. Ні.

10. Чи подобається Вам навчати (повчати, виховувати, давати поради) інших?

A. Так.

B. Ні.

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахувати загальну кількість «А» та «В» відповідей.

- Високий рівень лідерства А = 7-10 балів.
- Середній рівень лідерства А = 4-6 балів.
- Низький рівень лідерства А = 1-3 бали.

Переважання відповідей «В» свідчить про дуже низьке чи деструктивне лідерство.