

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Нестеренко Володимир Іванович

**РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА
В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, спеціальної
освіти та менеджменту

Клочко Оксана Миколаївна

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від «27» січня 2025 р.

Зав. кафедри _____ Г. Л. Єфремова

Суми – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Проблема розвитку лідерських якостей в теорії менеджменту.....	6
1.1. Генеза ключових понять дослідження.....	6
1.2. Лідерство в умовах сучасного суспільного розвитку	15
1.3. Професійна діяльність як чинник розвитку лідерських якостей сучасного менеджера.....	30
Розділ 2. Розвиток лідерських якостей сучасного менеджера.....	44
2.1. Дослідження стану сформованості лідерських якостей сучасних менеджерів	44
2.2. Ефективні засоби розвитку лідерських якостей сучасного менеджера	53
2.3. Розробка тренінгової програми «Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності».....	62
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Інтенсивність сучасного життя, соціально-політичні та соціально-економічні зміни, які відбуваються в Україні та світі, мають великий вплив на всі сфери діяльності, зокрема, це стосується і управлінської галузі. Менеджер як особа, що своїми управлінськими діями забезпечує впорядкованість та ефективність усіх внутрішніх процесів організації/підприємства, відіграє ключову роль на шляху до успіху всього колективу. Лідерство є найвищою формою майстерності професійного керівника, тож задля набуття високого рівня професійної компетентності управлінець повинен мати розвинуті лідерські якості. Проблему розвитку лідерських якостей менеджера необхідно розглядати як стратегічне завдання, адже такий розвиток забезпечує здатність керівника згуртовувати колектив та спрямовувати його на досягнення важливих цілей, «вести за собою», досягаючи результатів, сприяє комерційному успіхові самої організації/установи/підприємства.

Більше того, на сьогодні є нагальна потреба у переосмисленні ролі та місця лідерства як феномена сучасного менеджменту. Ця потреба обумовлена не тільки зовнішніми викликами, а й внутрішньою динамікою розвитку організацій, де ключовим ресурсом стає людський капітал, його здатність до креативності, самореалізації та ефективної взаємодії.

Магістерська робота присвячена визначенню особливостей розвитку лідерських якостей менеджера в процесі його професійної діяльності, покликана не лише систематизувати теоретичні здобутки у цій сфері, але й зробити внесок у практичне застосування лідерських стратегій і підходів.

Лідерство як феномен управління є предметом наукового пошуку широкого кола закордонних та вітчизняних дослідників, зокрема: В Brown [2], Peter Diamandis та Steven Kotler [5], J. Jones [10], R. Lozano [12], B. Mainemelis [12], D. Wangrow, D. Schepker та V. Barker [20], Д. Гоулман [30], В. Вороніна та І. Маркіна [46], Л. Данченко [33], С. Калашнікова [39], В. Луговий [45],

А. Мудрик [48], В. Пророк [55], Л. Сергеева [59], О. Слободянюк [60], Л. Шутько [68] та інші.

Разом з тим, проблема розвитку лідерських якостей менеджера в процесі професійної діяльності залишається недостатньо дослідженою, що й обумовило вибір теми магістерської роботи.

Об'єкт дослідження – лідерство як проблема сучасного менеджменту.

Предмет – особливості розвитку лідерських якостей менеджера в процесі професійної діяльності.

Мета – дослідити розвиток лідерських якостей менеджера в процесі професійної діяльності.

Відповідно до об'єкта, предмету і поставленої мети дослідження було виокремлено наступні **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність ключових понять дослідження.
2. Схарактеризувати професійну діяльність менеджера як чинник розвитку його лідерських якостей.
3. Визначити ефективні засоби розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі його професійної діяльності.
4. Розробити тренінгову програму «Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності».

Методи дослідження: *теоретичні*: аналіз, систематизація та узагальнення наукової літератури з проблем розвитку лідерських якостей; систематизація та моделювання змісту; *емпіричні*: анкетування, бесіда, опитування.

Теоретичне значення. Результати дослідження мають на меті зробити внесок у теорію менеджменту та практику управління, допомогти керівникам ефективно використовувати лідерські якості для досягнення цілей організації та адаптації до викликів сучасного динамічного бізнес-середовища.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів магістерського дослідження для розвитку лідерських якостей засобами

підвищення професійної кваліфікації, в тому числі завдяки навчанню за запропонованою тренінговою програмою.

Апробація результатів наукового дослідження. Результати магістерського дослідження було обговорено на засіданні кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, апробовано на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти» (Суми, 28 травня 2024 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір» (Суми, 4 квітня 2024 р.) та висвітлено у трьох наукових публікаціях:

– Нестеренко В. І. Розвиток ефективного лідерства у глобальному контексті сучасного світу. *Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників* (4 квітня 2024 року, м. Суми). Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С. 158–161.

– Нестеренко В. І. Лідерство в умовах інноваційних змін та глобальних викликів сьогодення. *Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрів та молодих дослідників*. Суми: НВВ КЗСОІППО, 2024. Ч. 3. С. 61–63.

– Нестеренко В. І. Емпіричне дослідження стану сформованості лідерських якостей сучасного менеджера. *Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрів та молодих дослідників*. Суми: НВВ КЗСОІППО, 2025. Ч.1. С. 63–65.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальна кількість сторінок – 124 с.

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Генеза ключових понять дослідження

На сьогодні українські та світові компанії працюють у складних економічних та соціальних умовах. У такому контексті актуалізується необхідність вдосконалення управлінських механізмів для підвищення продуктивності діяльності та конкурентоспроможності компаній на ринку. Ефективне керівництво, що базується на якісному лідерстві, є ключем до злагодженої роботи команди. Вчені наголошують на значенні лідерських здібностей для керівників вищої ланки, відмічаючи, що деякі менеджери ефективно керують колективом, спрямовуючи його на виконання спільних задач. Водночас інші не здатні адекватно впливати на своїх підлеглих, що вказує на відсутність у них необхідних лідерських характеристик. Питання лідерства в сучасних менеджмент-структурах є дуже важливим і актуальним. Ця тема отримала увагу в наукових працях таких авторів, як С. Александрова [23], Б. Браун [2], М. Вієвська [26], Д. Гоулдман [30], Л. Данченко [33], Д. Джонс [10], П. Діамантіс [5], С. Калашнікова [39], І. Маркіна [46], Н. Пахота [53], В. Пророк [55], В. Шаполова [66] та інших, проте питання лідерства у менеджменті компаній все ще потребує більшого дослідження [46, с. 88–91].

Слово «лідер» має своє коріння в англійському слові «lead», що означає «вести». Лідер – це особа, яка займає «передову» позицію – завжди знаходиться на передовій і досягає успіху. Це той, кого група визнає як направника, довіряє йому важливі рішення та проблеми для вирішення.

Термін «лідерство» було введено в обіг італійцем Нікколо Макіавеллі, який був державним діячем та письменником, він говорив про політичного лідера як про правителя, що стоїть на чолі та представляє інтереси всього

народу, використовуючи різні засоби для підтримання порядку і збереження влади. Шарль Монтеск'є стверджував, що лідерство тісно пов'язане з політичною діяльністю особи. Фрідріх Ніцше вважав, що лідерство характерне для «надлюдини» і людство повинно прагнути до її створення. Зигмунд Фрейд вважав, що лідерство є способом компенсації комплексу неповноцінності через прагнення до влади. Петер Друкер підкреслював, що лідерство – це соціально-психологічний феномен, який проявляється в суспільстві, і його характеристика базується на чеснотах, а не на біології або генетиці. Інші дослідники вважають лідерство формою влади, яке полягає у здатності осіб, що мають вищу позицію, мотивувати інших виконувати дії, яких вони б не робили в інших обставинах [4]. Однак влада не є синонімом лідерства. Відсутність влади не є основою для визначення лідера. Влада може бути у будь-якого керівника, але не завжди означає, що він лідер.

Дослідники Діамантіс і Котлер вважають лідерство складним і багатогранним явищем [5]. Визначаючи лідерство та лідерські якості, Л. Шутько та Д. Шатько виокремлюють критерії динаміки поведінки лідера та ситуаційності його дій [68, с. 61–70]. Науковцями розроблена й типологія лідерів, в основі якої – життєвий та професійний досвід, психологічні особливості, а також стиль поведінки [46]. Стиль лідерства описується як манера поведінки керівника, що може варіюватися від автократичного до демократичного та ліберального. В цілому, лідерство є взаємодією між лідером і групою, які разом прагнуть до змін та результатів, що відповідають спільним цілям [14].

З'ясовано, що деякі науковці поєднують лідерство за своєю суттю і за формою з феноменом влади. Лідерство – це влада, тому що воно полягає в здатності однієї або декількох осіб, які перебувають на вершині, змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити. Звичайно, влада як особливий вид впливу лежить в основі лідерства, але вважаємо, що наявність відносин влади не може бути базою для конструювання визначення лідерства. Влада є в руках будь-якого керівника,

незалежно від того, є він лідером чи ні. Очевидно, що бути керівником і бути лідером в організації – не одне й те саме.

При класифікації типології лідерства увагу зосереджено на таких аспектах: життєвий і професійний досвід, психологічні особливості, звички та стиль.

Відповідно до визначення поняття лідерства, Л. Шутько, Д. Шатко використовують два критерії поведінки лідера:

- ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера. Критерій динаміки поведінки характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції статичності (аналіз лише тільки наявності певних постійних якостей, необхідних лідеру); або з позиції динаміки (аналіз зразків поведінки, певних дій лідера);
- ступінь врахування фактора ситуаційності. Критерій ситуаційності характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції універсальності (виділення єдиного, найкращого способу впливу); або з позиції ситуаційності (для забезпечення ефективного лідерства слід враховувати зміну ситуації) [46].

Стиль лідера – манера поведінки керівника щодо підлеглих. В. Кушнірюк розрізняє кілька манер:

- авторитарний стиль (особистої влади). Заснований на примусі, погрозі, страху, твердій регламентації правил поведінки співробітників, персоналу;
- демократичний стиль. Спирається на концепцію, що людина – істота свідомо, любить працювати. Характерна децентралізація повноважень, активна участь усіх у прийнятті управлінських рішень, широка свобода дій під час виконання завдань, відкритість і довіра;
- ліберальний стиль. Максимальна свобода виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності з виконання завдань.

Визначено, що лідерство – це взаємини між лідером і членами групи, що впливають одне на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі.

Вчені І. Маркіна, В. Вороніна, І. Дмитренко [46] виділяють три основні види лідерства (рис. 1.1.)

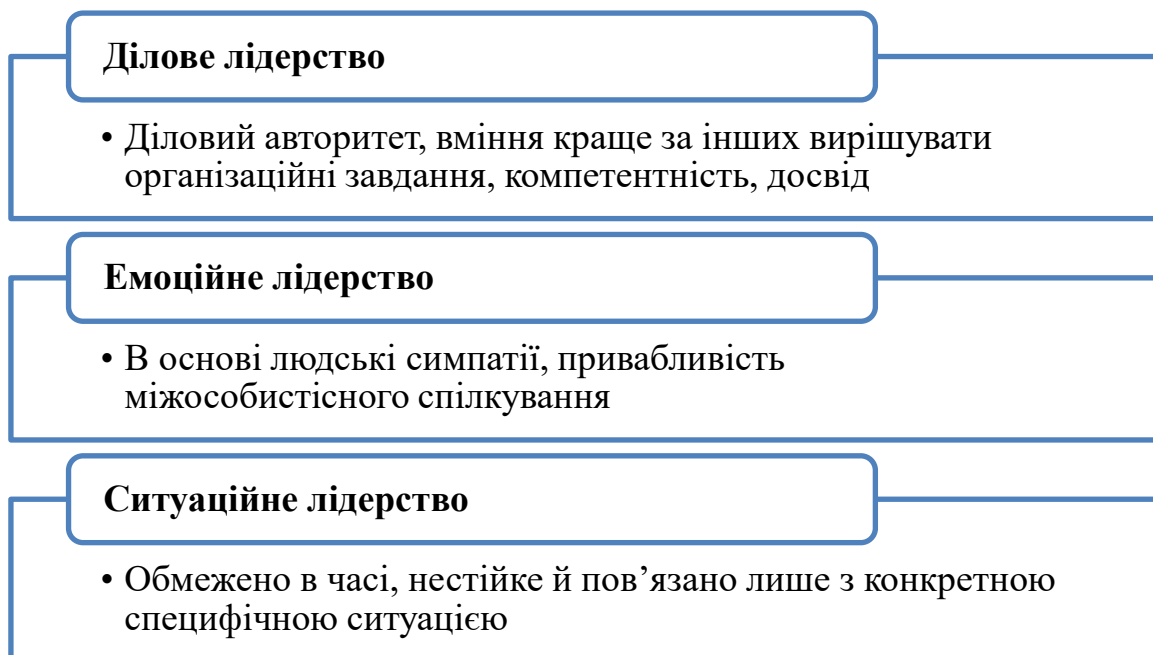


Рис. 1.1. Класифікація лідерства в управлінні [46]

Важливо виділити ключові відмінності менеджменту і лідерства (рис. 1.2.):



Рис. 1. 2. Ключові відмінності функціональної спрямованості менеджменту і лідерства [46]

Як управління, так і лідерські якості є ключовими складниками успіху компанії. Водночас важливо розрізняти роль лідера і менеджера. Хоча загальноприйняте розуміння менеджменту нерідко перетинається з означенням лідерства, а саме – досягнення мети за допомогою команди, проте основні завдання менеджера включають аналіз, планування, організацію, мотивацію, звітність, контроль та регулювання процесів в організації [33].

Менеджмент має багато спеціалізацій, що об'єднуються навколо різних аспектів управління. Щоб бути успішними, менеджери також мають бути ефективними лідерами, оскільки обидва поняття містять характеристики, необхідні для зміцнення сильних сторін організації. Менеджер створює відносини з командою, базуючись на посадовій владі, тоді як лідерство засноване на типі взаємодії, який формується через соціальний вплив лідера на групу і вимагає наявності прихильників замість підлеглих [22].

Управління організацією має на меті стабільність та послідовність, і для цього використовуються класичні функції планування, організації, контролю, оцінки. Цей підхід до управління є прогнозованим, оскільки він ґрунтується на чітких процедурах і правилах. Лідерство зосереджене на передбаченні майбутнього, воно про проактивні зміни, розвиток можливостей, формування візії та створення команд, котрі можуть цю візію реалізувати. Різниця між управлінською та лідерською ролями в цьому контексті є суттєвою [46].

У багатьох організаціях на різних рівнях існують менеджери, які також ефективно виступають як лідери, і багато хто може навчитися необхідним для цього навичкам. Лідерство та управління можна порівняти за декількома ключовими аспектами, які є критично важливими для успіху сучасних організацій. Основна відмінність між менеджером і лідером полягає в основах їхньої влади та глибині прихильності, яку вони здатні викликати у своїх послідовників. Ідеально, коли обидві ролі поєднуються в одній особі на керівній посаді, що дає цій людині ширший спектр інструментів впливу і більшу гнучкість, включаючи здатність адаптуватися до змін та керувати без

конкуренції з боку інших потенційних лідерів у команді. Такий керівник може мати більш тривалий і ефективний вплив, будучи «синтетичним лідером».

Лідерство можна описати як спосіб впливу на людей, який опирається головню на соціальні та психологічні взаємодії і методи, спрямовані на досягнення мети організації. Це досягається через узгодження цілей організації з цілями послідовників, а також прагненням до синергії в результаті цієї взаємодії.

У контрасті до лідерства, менеджмент впливає на людей переважно через адміністративні, правові та економічні методи, щоб досягти мети організації. Як лідер, так і менеджер на високих посадах мають володіти різними методами керування людьми і знати, як обрати найефективніший підхід в конкретних ситуаціях. Їхні відмінності лежать у тому, на що кладеться наголос. Ідеальний керівник – це особа, яка здатна гармонійно поєднувати в собі лідерство та менеджмент.

Важливо розуміти, що лідерство не замінює управління, а слугує його доповненням у моменти, коли традиційні методи управління не працюють або не достатньо ефективні для розв'язання проблем або досягнення цілей. Ефективне лідерство засноване на довірі, що є частиною корпоративної культури і має вплив на функціонування організації.

Розглянемо в чому відмінність лідерства і менеджменту (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

Порівняння лідерства та менеджменту

Ознака	Лідерство	Менеджмент
Спрямування	створення образу майбутнього і розроблення стратегії; концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності	планування та складання бюджету; концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності
Орієнтація	формування корпоративної культури; стимулювання професійного зростання персоналу; усунення кордонів	організація роботи і підбір персоналу; керівництво та контроль; створення груп

Продовження табл.1.1

Відносини	концентрація уваги на людях: насага і мотивація членів групи; використання особистої влади; виконання ролі наставника, помічника	концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом або продажем товарів і послуг; використання посадової влади; застосування ролі боса
Особисті якості	емоційні зв'язки; відкритість (широкий кругозір); уміння слухати співрозмовника (спілкування); нонконформізм (сміливість); адекватна оцінка власних якостей (характер)	емоційна дистанція; ментальність експерта; уміння висловлювати свої думки; конформізм; адекватна оцінка організації
Результати	ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність	збереження стабільності, ормування культури, в якій найбільше цінується ефективність роботи

З метою визначення ключових понять, звернемо увагу на *організаційне лідерство*, як концепцію управління, яка включає розробку стратегій та визначення напрямків діяльності для компаній і організацій з метою досягнення конкретних цілей. Воно охоплює практики та методи, які лідери використовують для мотивування та надихання своїх команд, з метою підвищення ефективності та досягнення успіху організації.

Основні аспекти організаційного лідерства включають наступне:

1. Визначення візії. Лідери розробляють і комунікують чітку та надихаючу візію майбутнього організації, яка спрямовує всю команду до спільних цілей.
2. Стратегічне планування. Вони створюють стратегії для досягнення цілей організації, визначаючи необхідні ресурси та методи їх використання.
3. Мотивація. Ефективні лідери здатні мотивувати співробітників, підвищувати їхню відданість та продуктивність через визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку та створення позитивної робочої атмосфери.
4. Комунікація. важливий аспект лідерства полягає в здатності ефективно спілкуватися з різними сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів і акціонерів.
5. Розвиток талантів. Лідерство передбачає ідентифікацію, розвиток та використання талантів в команді, щоб максимально ефективно досягати організаційних цілей.

6. Прийняття рішень. Лідери повинні приймати обдумані та своєчасні рішення, оцінюючи ризики та можливості, щоб керувати організацією через зміни та виклики.

7. Етика та корпоративна відповідальність. Організаційне лідерство також вимагає від лідерів дотримання високих етичних стандартів та практик корпоративної відповідальності перед суспільством.

У ХХІ ст. світ зазнав значних змін, що безпосередньо вплинули на розуміння та практику лідерства. Швидкий розвиток технологій, глобалізація, зміни соціальних норм та цінностей вимагають від лідерів адаптації до нових умов і використання ефективних стратегій для успішного управління та надихання своїх команд. Розглянемо ключові аспекти ефективного лідерства у ХХІ ст., включаючи адаптивність, інноваційність, етичність та здатність до розвитку інших [11].

Адаптивність є критично важливою якістю для сучасного лідера. У світі, що швидко змінюється, лідери повинні мати здатність швидко реагувати на нові виклики, адаптувати стратегії та підходи, а також ефективно керувати змінами у своїх організаціях. Це означає, що лідери мають бути готові вчитися, відмовлятися від застарілих практик і приймати інновації [39].

У ХХІ ст. [10] лідерство та лідерські якості нерозривно пов'язані з інноваціями. Лідери повинні не тільки впроваджувати нові технології, але й сприяти культурі інновацій у своїх командах. Це означає заохочення креативності, експериментування та ризикованої поведінки, а також вміння вбачати можливості там, де інші бачать лише перешкоди. Вже зараз бачимо, що лідери які впроваджують штучний інтелект (ШІ) у своїх компаніях стають успішними.

Етичне лідерство набуває особливої актуальності у ХХІ ст. У світі, де бізнес-практики та рішення компаній розглядаються через призму їхнього впливу на суспільство, довкілля та майбутні покоління, лідери повинні діяти з високою моральною відповідальністю. Етичне лідерство передбачає прозорість, чесність та справедливість у прийнятті рішень [59].

Здатність до розвитку інших також є важливим аспектом сучасного лідерства. Лідери XXI ст. [10] розуміють, що їхній успіх залежить від успіху їхніх команд. Це вимагає створення середовища, де працівники можуть навчатися, розвивати свої компетенції та досягати професійних вершин. Лідери, які інвестують у розвиток своїх співробітників, сприяють підвищенню мотивації, залученості та ефективності роботи. Вони не лише делегують завдання, але й надають підтримку, забезпечують доступ до ресурсів та можливостей для зростання, а також допомагають розкрити потенціал кожного члена команди. Усе це робить лідерів агентами позитивних змін, які сприяють розвитку не лише організацій, але й суспільства загалом.

Далі визначимось із поняттям *«Лідерські якості сучасного менеджера»*, під яким слід розуміти *сукупність особистісних характеристик, навичок і компетенцій, які дозволяють менеджеру ефективно впливати на підлеглих, мотивувати команду, приймати стратегічні рішення та досягати поставлених цілей в умовах сучасного мінливого та конкурентного середовища.*

Такими якостями є:

- Комунікативні навички – здатність чітко й переконливо доносити інформацію та створювати відкриту атмосферу для обговорень.
- Емпатія та емоційний інтелект – вміння розуміти та враховувати емоції й потреби інших людей.
- Стратегічне мислення – здатність бачити перспективу, аналізувати ситуацію та планувати майбутній розвиток організації.
- Гнучкість та адаптивність – швидка реакція на зміни в бізнес-середовищі та здатність приймати нестандартні рішення.
- Мотивація та надихаюче лідерство – вміння залучати команду до досягнення цілей, формуючи спільне бачення.
- Відповідальність та рішучість – прийняття рішень і готовність відповідати за їхні результати.

– Критичне мислення – об’єктивне оцінювання ситуації та пошук оптимальних рішень.

Лідерські якості сучасного менеджера є ключовим фактором ефективного управління, сприяючи організаційній ефективності, інноваційності та стійкості у швидкозмінному світі.

Таким чином, у підрозділі 1.1. розкрито поняття лідерства у контексті сучасного менеджменту. Значний акцент зроблено на різноманітність підходів до визначення лідерства та його характеристик залежно від культурних та історичних контекстів. Висвітлено різні погляди вчених на сутність лідерства, що включає психологічні, соціальні, політичні та етичні аспекти. Лідерство та лідерські якості не можуть бути визначені однозначно, оскільки вони мають багатогранну природу та різні форми вияву залежно від контексту, важливо враховувати ці різноманітні погляди при формуванні теоретичних моделей та практичних стратегій управління та лідерства.

1.2. Лідерство в умовах сучасного суспільного розвитку

Сучасне суспільство характеризується стрімкими змінами, що зумовлюють трансформацію підходів до лідерства. Глобалізація, цифровізація, соціальні виклики та економічна нестабільність створюють нові умови для реалізації управлінських функцій, що вимагають від лідерів високої адаптивності, стратегічного мислення та здатності до прийняття рішень у ситуаціях невизначеності.

Одним із ключових викликів для сучасного лідера є вплив технологічного прогресу. Індустрія 4.0, розвиток штучного інтелекту та автоматизація змінюють структуру робочих процесів, вимагаючи від лідерів нових компетенцій, зокрема цифрової грамотності, інноваційного підходу до вирішення проблем і вміння керувати розподіленими командами. Лідери мають активно впроваджувати технології, сприяти культурі інновацій та водночас залишатися уважними до соціальних потреб працівників.

Інші виклики, такі як економічні кризи, пандемії, кліматичні зміни та геополітична нестабільність, також впливають на роль лідера. У таких умовах лідери виконують функції не лише управління, а й соціальної підтримки, допомагаючи організаціям долати виклики і зберігати стійкість. Це вимагає поєднання стратегічного мислення, емоційного інтелекту та вміння ефективно комунікувати з командою.

Значну роль у сучасному лідерстві відіграють демографічні та культурні зміни. Зростання впливу молодого покоління зет, що прагне до прозорості, інновацій та балансу між роботою і життям, змушує лідерів адаптувати свої підходи до управління. Різноманітність у командах, міжкультурна взаємодія та гендерна рівність стають важливими факторами успішного лідерства.

Лідери-керівники мають розвивати потенціал своїх підлеглих. Це означає не лише делегування завдань, а й менторство, коучинг та підтримку у професійному зростанні. Лідери, які інвестують у розвиток своїх команд, створюють мотивовані, високоефективні групи, здатні досягати значних результатів [39].

Опитування Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р. [1] показують, що організації потребують нового формату лідерства (рис. 1.3.)

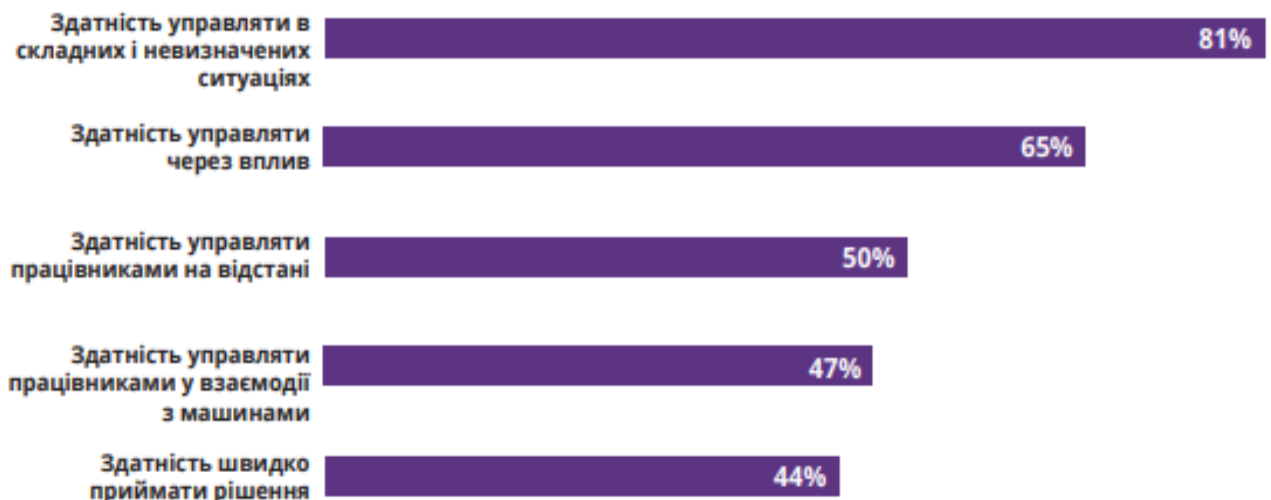


Рис. 1.3. Результати опитування: які унікальні вимоги до лідерів XXI ст.? [1]

Ефективні лідерські якості у XXI ст. демонструють лідери, які змогли адаптуватися до світу, що швидко змінюється, впроваджуючи інновації,

сприяючи сталому розвитку та будуючи інклюзивну культуру. Ось декілька прикладів лідерів та їхніх підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Приклади лідерів XXI ст.

Сатья Наделла, CEO Microsoft.	Після призначення на посаду CEO у 2014 році, Сатья Наделла зосередився на трансформації корпоративної культури Microsoft, просуваючи ідеї співпраці, навчання та інновацій. Він активно працював над переорієнтацією компанії на хмарні технології та штучний інтелект, значно підвищивши її ринкову капіталізацію. Його лідерські якості демонструють адаптивність та відкритість до нового перетворюють бізнес [57].
Ілон Маск, засновник Tesla та SpaceX	Ілон Маск відомий своїм інноваційним підходом у таких компаніях, як Tesla і SpaceX. Він не лише відкрив нові горизонти для автомобільної та космічної промисловостей, але й активно просуває ідеї сталого розвитку та дослідження космосу. Маск втілює в собі лідера, який не боїться ризикувати та веде за собою команду до досягнення амбітних цілей [38].
Джек Ма, засновник Alibaba Group.	Джек Ма використовував свої лідерські якості для створення однієї з найбільших електронних торговельних платформ у світі, активно сприяючи розвитку електронної комерції в Китаї та по всьому світу. Його здатність бачити можливості там, де інші бачать лише перешкоди, а також його підхід до розвитку бізнесу та інвестування в освіту та молодь, робить його прикладом ефективного лідера [34].
Шеріл Сандберг, колишня COO Facebook.	Як головний операційний директор Facebook (тепер Meta), Шеріл Сандберг сприяла не лише зростанню компанії, але й активно виступала за інклюзивність та рівність у технологічній галузі. Її зусилля зосереджені на підтримці жінок у кар'єрному рості та лідерстві, що є важливим аспектом сучасного лідерства [63].

Продовження табл. 1.2

Мелінда Гейтс, Bill & Melinda Gates Foundation	Через роботу свого благодійного фонду Мелінда Гейтс показала, як ефективні лідерські якості можуть бути використані для розв'язання глобальних проблем, таких як боротьба з бідністю, підтримка освіти та поліпшення охорони здоров'я. Вона втілює в собі лідера, який використовує свою позицію для здійснення позитивних соціальних змін [47].
--	--

Лідери знають, як досягати цілей і надихати людей на цьому шляху. Хоча терміни та визначення можуть змінюватися з часом, важливо розуміти навички та здібності, необхідні для лідерства у XXI ст. Найефективніші лідери мають один спільний елемент, а саме: вони вміють підтримувати зацікавленість своїх команд. Якщо члени команди не залучені, вони цілком можуть залишити організацію. З чотирма поколіннями на робочому місці

лідери повинні адаптувати та змінювати свій стиль керівництва, щоб зберегти залученість співробітників. Здатність ефективно керувати базується на низці навичок, включаючи спілкування, мотивацію, бачення, моделювання, демонстрацію емпатії, впевненість, наполегливість і чесність [10].

У наукових джерелах використовують термін *«лідерство XXI століття 4.0»*, який ввів Клаус Шваб (автор терміну «Індустрія 4.0» та засновник Всесвітнього економічного форуму), що описує сучасний підхід до лідерства, який відповідає швидким змінам в технологіях, суспільстві та робочому середовищі, і є характерним для четвертої промислової революції (або Індустрії 4.0). Цей підхід акцентує на необхідності адаптації лідерів до нових викликів, включаючи цифровізацію, глобалізацію та зміну очікувань працівників.

На думку науковця, основними аспектами лідерства, XXI ст. 4.0 є такі:

1. Цифрова компетентність. Здатність використовувати новітні технології для покращення продуктивності та інновацій.
2. Гнучкість та адаптивність. Вміння швидко адаптуватися до змін у робочому середовищі та глобальному ринку.
3. Колаборативний підхід. Сприяння співпраці між командами, відділами та навіть організаціями для досягнення спільних цілей.
4. Етичне лідерство. Прозорість, чесність та відповідальність перед співробітниками та суспільством.
5. Стратегічне мислення. Здатність бачити «велику картину», формулювати довгострокові цілі та стратегії.
6. Лідерство через натхнення. Вміння мотивувати та надихати інших, створюючи сприятливе середовище для розвитку та зростання.

Лідерство XXI ст. 4.0 визнає, що успіх сучасної організації вимагає від лідерів більше, ніж традиційні навички управління; воно вимагає глибокого розуміння технологічних трендів, здатності керувати розмаїттям і включеністю, а також розвитку нових форм взаємодії та спілкування.

Фактор лідерства XXI ст. 4.0 у науковій освіті для сталого розвитку був досліджений [15] і зроблені наступні висновки.

Компетенції для лідерства XXI ст. 4.0 у науці для сталого розвитку включають:

1) дух лідерства та візію, оскільки лідери підтримують та зосереджують увагу на підлеглому персоналі, віддані своїм обов'язкам та зосереджені на ефективності роботи, персоналу, організації, включно з увагою до збереження якісного персоналу в організації якомога довше, створення стимулів та демонстрація лідерського потенціалу за допомогою різноманітних технік для досягнення цілей організації, встановлення цілей для антиципації через парадигми та широку візію може спонукати підлеглий персонал рухатися вперед і створювати співпрацю для досягнення всіма працівниками своїх цілей для успіху, збільшення потенціалу персоналу, підтримка, щоб стати гарним лідером у майбутньому. Включаючи здатність трансформувати візію в реальні робочі операції до досягнення найбільшого успіху та будування співпраці команди;

2) компетенції у сфері моралі та етики включають дотримання високих стандартів професійної поведінки, чесності, відповідальності та терпіння. Лідери повинні демонструвати принципи справедливого та прозорого управління, приймати зважені рішення, засновані на об'єктивних даних, та дотримуватися точності у виконанні своїх обов'язків. Такі якості сприяють формуванню довіри в команді та забезпечують етичний підхід до досягнення організаційних цілей;

3) компетенція в наданні сервісу передбачає орієнтацію на потреби команди та організації, виконання ролі координатора, який підтримує плавність робочих процесів. Лідери зосереджуються на створенні культури підтримки, сприяють розвитку співробітників через допомогу та наставництво, а також формують клієнтоорієнтований підхід. Це забезпечує ефективне управління персоналом і сприяє досягненню загальних цілей організації;

4) лідерські компетенції та управлінська ефективність включають здатність формулювати стратегії, спрямовані на особистий та організаційний розвиток, а також ефективно управляти собою, іншими людьми та організаційними структурами. Лідери змін володіють вмінням визначати потребу в змінах, розробляти стратегії їх реалізації та забезпечувати їх впровадження. Використання автентичних інструментів оцінки допомагає їм ухвалювати обґрунтовані рішення, спрямовані на створення сталих трансформацій.

Навички, необхідні для наукової освіти XXI століття в контексті сталого розвитку, охоплюють широкий спектр компетенцій, які сприяють успішному вирішенню сучасних викликів. Здатність до аналітичного й критичного читання є ключовою, адже вона допомагає узагальнювати інформацію та формулювати висновки. Також важливим є вміння створювати чіткі та структуровані тексти, які ефективно передають зміст, що є важливою складовою наукової комунікації.

Розуміння наукових концепцій і принципів, а також їх застосування у практичній діяльності, є необхідним для ефективного впровадження інновацій. Крім того, математичні навички відіграють важливу роль у розробці ефективних рішень для складних завдань. Інтеграція сучасних технологій та інновацій із практичними знаннями підвищує ефективність роботи та забезпечує конкурентоспроможність.

Не менш важливою є здатність до якісного спілкування, яка дозволяє розвивати управлінські процеси та сприяє серйозній співпраці в організаціях. Критичне мислення допомагає аналізувати та визначати ключові аспекти змісту, які мають значення для досягнення поставлених цілей. Креативність і здатність знаходити нові підходи до вирішення проблем забезпечують інноваційність у роботі.

Особливе значення має так звана «креативна напруга», яка виникає в процесі подолання розриву між поточною реальністю та бажаним станом. Проактивний підхід до роботи включає планування майбутніх дій і

орієнтованість на досягнення цілей із врахуванням вартості та якості. Ефективна комунікація сприяє передаванню нових знань, а співпраця між представниками різних галузей дозволяє досягати спільних цілей.

Культурна взаємодія, яка враховує самовідданість і повагу до різноманітності, є ще одним важливим аспектом. Компетентність, що проявляється у здатності виконувати професійні обов'язки на високому рівні, поєднується зі здатністю забезпечувати безперервність і якість робочих процесів. Організація діяльності відповідно до вимог і контроль досягнення цілей дозволяють досягти високих стандартів якості.

Ефективне використання ресурсів забезпечує максимізацію користі та винагороди, тоді як уповноваження працівників сприяє підвищенню продуктивності. Ефективність діяльності вимагає завершення завдань у відповідності до місії та цілей. Зрештою, оцінювання результатів і використання цих даних для ухвалення зважених управлінських рішень є ключовими для сталого розвитку.

Досягнення сталого розвитку вимагає інтеграції широкого спектра міждисциплінарних знань, що включають природничі, технічні та соціальні науки. У цьому контексті важливо підкреслити значення системного мислення, яке дозволяє не лише розглядати окремі аспекти проблем, а й аналізувати їх взаємозв'язки. Системне мислення сприяє глибшому розумінню складності сучасного світу та допомагає розробляти більш ефективні стратегії для вирішення глобальних проблем, зокрема в галузях охорони довкілля, соціальної рівності та економічного зростання.

Розвиток лідерських компетенцій у науковій освіті XXI століття включає здатність до адаптації в умовах невизначеності та швидких змін. У сучасному світі знань недостатньо лише дотримуватися усталених методів і практик – необхідно також мати гнучкість для впровадження нових підходів. Лідери в науці повинні демонструвати готовність до навчання впродовж життя, здатність до швидкої оцінки нових викликів.

Далі, у таблиці 1.3. представлено компетенції для лідерства XXI століття 4.0.

Таблиця 1.3

Чотири компетенції для лідерства XXI століття 4.0 [15]

Компетенції	Індикатори
Дух лідерства і бачення	Лідери зосереджують увагу на підлеглому персоналі, присвячені своїм обов'язкам та фокусуються на ефективності роботи, персоналу, організації, включаючи увагу до підтримки якісного персоналу в організації якомога довше, створюючи стимули та демонструючи лідерський потенціал за допомогою різних технік для досягнення цілей організації. Від планування, організації, координації, комунікації та оцінки продуктивності, та забезпечення спільної роботи персоналу та досягнення задоволення від роботи. Виявляючи достатньо сміливості мати ініціативу створювати нове та бути гарним прикладом за допомогою відваги думати, приймати рішення, мати сильний розум, силу мислення в створенні робочих місць. Встановлення цілей для антиципації через парадигми та широке бачення може спонукати підлеглий персонал рухатися вперед, та створювати співпрацю для всього персоналу для досягнення їхніх цілей успіху, збільшуючи потенціал персоналу, підтримку стати хорошим лідером у майбутньому. Включаючи здатність трансформувати бачення в реальні робочі операції до досягнення найбільшого успіху та будівництва співпраці команди, щоб дозволити персоналу співпрацювати, об'єднуватися, допомагати з обслуговуванням, а також дозволяти послідовникам відкривати нові горизонти.
Мораль і етика	Виступи уповноважених лідерів, які є справедливими, чесними та мають принципи гарного управління, дотримання точності та вірності, включаючи чесність, відповідальність, терпіння. Розуміння та співчуття, рішення засновані на хороших принципах та аргументах, вираз щирості та уваги до всіх почуттів командної роботи.

Продовження табл. 1.3

Надання послуг	Зосередження на спільному, надання послуг як провайдеру послуг, який прагне управляти персоналом та іншими завдяки уважному сервісу, виділяючи допомогу та підтримку для отримання найбільшої користі, забезпечуючи допомогу та підтримку персоналу від координатора в організації для досягнення плавної роботи та прагнення до ефективності на роботі. Також координація за межами організації для створення мережі співпраці ідей для управління, примирення при виникненні проблем, роботи з громадськістю та допомоги колегам, безперервний розвиток, дозволяючи кожному прогресувати та досягати організацією своєї мети.
Компетентність лідера і оцінка	Здатність формулювати стратегії для особистого та організаційного розвитку, здатність керувати собою, керувати іншими та керувати організацією, щоб бути лідером змін як можливості, знання як знаходити правильні зміни та як ефективно створювати зміни (наприклад, політика будівництва майбутнього, систематичні способи пошуку та антиципації змін, правильний спосіб ознайомлення з внутрішніми та зовнішніми змінами, політика створення балансу між зміною та неперервністю), систематичне створення нових речей, які можуть підвищити обізнаність серед персоналу та показати, що зміна є можливістю яка виникає, ефективність та ефективне використання технологій.

	Слід підкреслити використання автентичної оцінки, щоб інформувати їхнє розумне прийняття рішень. Різноманітні методи оцінки та джерела даних мають бути використані в процесі автентичної оцінки, щоб генерувати можливі рішення або способи конкретної проблеми.
--	---

Якщо ми проаналізуємо тренди і спрогнозуємо майбутнє, то вже з'являється термін «Лідерство 5.0». Він може використовуватися в деяких контекстах для опису наступного етапу розвитку у сфері лідерства, який йде за лідерством 4.0, але зараз він не є широко визначеним або універсально прийнятим поняттям. Лідерство 4.0 зазвичай пов'язують з четвертою промисловою революцією, яка охоплює цифровізацію, автоматизацію та інтеграцію технологій в усіх аспектах людського життя [8; 16; 17; 2; 5].

Якщо говорити про «Лідерство 5.0», це може передбачати подальший розвиток, який може включати підвищену інтеграцію між людиною та штучним інтелектом, ще більшу персоналізацію та індивідуалізацію у підходах до лідерства, а також можливо, більший акцент на стійкості, етичності та глобальних соціальних відповідальностях. Таке лідерство може прагнути до створення більш гармонійних, гнучких та стійких організацій, які ефективно використовують технологічні інновації для досягнення своїх цілей, при цьому забезпечуючи високий рівень добробуту та задоволення для всіх зацікавлених сторін.

Однак, оскільки поняття «Лідерство 5.0» лише входить у науковий дискурс, його точне визначення та характеристики можуть варіюватися залежно від джерела та контексту обговорення [8; 16; 17; 2; 5].

В межах дослідження лідерства в умовах сучасного суспільного розвитку, звернемо увагу на особливості управління сімейними фірмами (компаніями), та їх ефективність, які мають, переважно, консервативну форму організації, що неохоче інвестує в інновації. Разом з тим, дослідження показали, що сімейні фірми процвітають і фактично є одними з найбільш інноваційних компаній у світі.

Дослідження P. Duran, N. Kammerlander, Marc van Essen and T. Zellweger [6] допомагає розкрити цей дивний ефект. В ньому доведено, що сімейні фірми

– завдяки високому рівню сімейного контролю над фірмою, концентрації багатства та важливості нефінансових цілей – інвестують менше в інновації, але мають підвищений коефіцієнт перетворення інноваційних вкладень у випуск і, зрештою, більший результат інновацій, ніж несімейні фірми. Емпіричні дані метааналізу на основі 108 первинних досліджень у 42 країнах підтвердили гіпотези науковців. Крім того, емпірично доведено, що ефекти ще сильніші, коли генеральний директор сімейної фірми є членом сім'ї наступного покоління. Однак, коли генеральний директор сімейної фірми є засновником фірми, інноваційний внесок вищий, ніж в інших фірмах. Крім того, вказано, що співвідношення витрат і випуску між сімейною фірмою та інновацією залежить від факторів на рівні країни; а саме рівень захисту міноритарних акціонерів та рівень освіти робочої сили в країні [6].

Далі розглянемо фактори сталості, як особливість ведення сучасного бізнесу. Оскільки ради директорів компаній та їх лідери все частіше обговорюють «стійкість», стає необхідним вивчити природу факторів сталості. Більшість підходів до факторів корпоративного сталого розвитку зосереджено на внутрішніх чи зовнішніх факторах. У статті Р. Лозано [12] є цілісний погляд на різні рушійні сили корпоративної сталості, щоб краще каталізувати зміну від нежиттєздатного статус-кво до стану, більш орієнтованого на сталість. Емпіричні дані були зібрані від експертів і керівників компаній. Отримані результати показують, що з внутрішнього боку лідерські якості та бізнес-обґрунтування є найважливішими рушійними факторами, тоді як найважливішими зовнішніми чинниками є репутація, вимоги та очікування клієнтів, а також регулювання та законодавство. У документі пропонується корпоративна модель драйвера стійкості, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні драйвери та доповнює їх драйверами, які їх поєднують. Це показує цілісну перспективу того, як компанії можуть бути більш активними у своєму шляху до того, щоб стати більш орієнтованими на стійкість [12].

Нагадаємо, що й етичність також є визначальним компонентом лідерства у XXI ст. Прозорість, відповідальність та чесність формують довіру між лідерами та працівниками, зміцнюють репутацію організацій і забезпечують сталий розвиток. Лідери, які діють на засадах етичності, здатні створювати гармонійне середовище для співпраці, сприяти ефективності роботи команд і задовольняти соціальні очікування.

Сучасне суспільство визначає необхідність розвитку нових стилів лідерства. Авторитарні підходи поступаються місцем трансформаційному, коучинговому та сервісному лідерству, які передбачають залучення працівників до процесів ухвалення рішень, створення атмосфери довіри та мотивацію на основі спільних цінностей [62].

Лідерство в умовах сучасного суспільного розвитку є багатограним процесом, що поєднує інноваційність, етичність, гнучкість і спрямованість на розвиток команд. Лідери, повинні адаптуватися до змін та впроваджувати нові підходи, відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності та стійкості організацій.

Окрім описаних викликів і тенденцій, важливо враховувати роль соціальних змін у формуванні сучасного лідерства. Умови глобальної цифровізації та доступу до інформації створили новий тип суспільства, де знання є ключовим ресурсом, а прозорість і швидкість реакції на події – основними очікуваннями від лідерів. Це визначає зростання значення відкритого лідерства, яке базується на відкритості до нових ідей, готовності до діалогу з різними зацікавленими сторонами та постійному навчанні.

Особливістю сучасного лідерства також є необхідність працювати в умовах мультикультурності. Сучасні організації дедалі частіше функціонують у міжнародному середовищі, де лідери стикаються з різними культурними підходами до роботи, управління, комунікації та прийняття рішень. У таких умовах лідери повинні володіти міжкультурною компетентністю, яка включає вміння розуміти культурні відмінності, поважати їх та знаходити спільні цінності.

Значна увага в умовах сучасного суспільного розвитку приділяється соціальній відповідальності лідерів. Ефективний лідер не лише керує організацією, а й сприяє сталому розвитку суспільства через участь у соціальних проєктах, дотримання екологічних стандартів та підтримку благодійних ініціатив. Це визначає появу концепцій сталого лідерства, які спрямовані на створення довгострокових позитивних змін у суспільстві.

Іншою важливою характеристикою сучасного лідерства є здатність управляти в умовах невизначеності. Постійні кризи, зміни ринкових умов та технологічні прориви вимагають від лідерів не лише стратегічного бачення, але й високої оперативності в ухваленні рішень. Це передбачає використання адаптивних підходів до управління, які дозволяють швидко реагувати на виклики та ефективно коригувати стратегії.

Окрему увагу варто приділити лідерству в контексті ментального здоров'я працівників. Зростання навантажень, невизначеність і глобальні виклики призводять до збільшення рівня стресу серед працівників. Сучасний лідер повинен не лише забезпечувати результативність роботи, а й створювати середовище, яке підтримує емоційне та фізичне благополуччя команди.

Результати дослідження особливостей поведінки успішних керівників, проведеного американськими вченими Дж. Канджемі та К. Дж. Ковальські, поглиблюють уявлення про якості успішних лідерів. Зокрема, цими авторами було виділено наступні характеристики: особливості мислення (здібність до екстраполяції; здібність до розробки декількох проблем одночасно; стійкість в ситуації невизначеності; розуміння, розвинута інтуїція здібність схоплювати суть справи інтуїтивно і швидко); вміння справлятися з агресією (здібність брати керування на себе; наполегливість; здатність до співробітництва; ініціативність; енергійність); управління емоціями (здібність робити ставку на інших, сенситивність, ідентифікація себе зі справою, здібність до співчуття, зацікавленість в «зростанні» членів групи, незалежність); особистісний ідеал (гнучкість, стійкість до стресу, наявність цілі, почуття гумору, цілісність особистісного ідеалу) [55].

В ідеалі лідер повинен бути такою людиною, яка притягує увагу оточення та вміє впливати на оточення, мати харизму. Імідж (образ) людини набуває харизматичності тоді, коли в ньому яскраво проявляються його складні глибинні характеристики. Харизматична особистість, зазвичай, викликає сильні ірраціональні переживання у людей. На свідомому рівні вони проявляються як повага, приплив енергії, захоплення, пристрасна прихильність [65].

Отже, нагадаємо ті із глибинних характеристик іміджу, які є найбільш важливими для лідера: близькість, зрозумілість образу (здібність викликати у людини відчуття безпеки, простоти, доступності, зрозумілості та висновку – «свій»); енергійність (активність, динамічність, емоційність образу, виразна мова, жива міміка і жести, яскраві ідеї); домінантність (сила образу, його впливовість, значущість, здібність викликати бажання прислухатися, здійснювати конкретні дії, змінюватись на краще); архетиповість образу (відображення в образі давніх уявлень і імпульсів, наприклад: неабияке значення для авторитету лідера має відповідність його іміджу з архетипами Батька і Матері); еталонність, позитивність образу (здібність викликати почуття симпатії, довіри, поваги, інтересу, втілення в образі загальнолюдських моральних цінностей і ідеалів). Ці глибинні якості іміджу здійснюють великий вплив на людей, зокрема, визначають його «ірраціональний магнетизм», чарівність, загадковість, надзвичайність.

Як підкреслюється в відомій теорії харизми М. Вебера, до появи харизматичних лідерів призводить одночасна наявність наступних п'яти чинників: 1) екстраординарної обдарованості; 2) соціальної кризи чи надзвичайної ситуації; 3) наявності ідей по радикальному вирішенню кризи; 4) наявності послідовників, яких приваблює незвичайна особистість і які вірять в те, що лідер напряду пов'язаний з трансцендентними силами; 5) підтвердження екстраординарної обдарованості лідера і його трансцендентних можливостей успіхами, які повторюються [65].

Часто різні автори розглядають харизматичне лідерство як соціологічний феномен, який виникає при взаємодії цих п'яти елементів і стверджують, що для його виникнення необхідна наявність їх всіх в тій чи іншій формі. Досить ґрунтовну, на наш погляд, інформацію щодо розуміння сутності ефективності лідерської поведінки, надає дослідження Дж. Ландрама, в якому він формулює сім основних секретів талановитого політика і творчого генія. Автор проаналізував особливості особистості сорока геніальних людей і зробив спробу відповісти на питання: «Що робить великих людей великими?». Отже, сім «секретів»: інтуїція; самоповага, впевненість в собі; схильність до ризику; бунтівний дух; одержимість; трудоголізм; наполегливість [65].

Автори ситуаційної моделі лідерства такі як Фред Фідлер, а також інші дослідники, зокрема Херсі і Бланшар класифікують лідерів як вмотивованих, головним чином, чи потребою виконувати завдання(які покладаються на лідерів), чи потребою в близьких і довірливих стосунках з членами своєї групи. Ситуація лідерства класифікується як така, яка представляє високу, помірну чи низьку ступінь можливості реалізації лідером влади, впливу, контролю.

Ситуаційний контроль визначає, по суті, вірогідність того, що лідер зможе добитися виконання завдання, яке на нього покладене. Ситуаційний контроль залежить від того, в який ступені а) група представляється надійною і здійснює свою підтримку, б) завдання структуроване і зрозуміле у відношенні його цілей і методів рішення, в) організація надає даному лідеру власні повноваження – законне право винагороджувати та карати. Ефективність лідерів залежить не тільки від особистості самого лідера, а й від характеристик ситуації лідерства. Вмотивовані завданням лідери досягають найкращого виконання своїх функцій в ситуаціях з високим і низьким ступенем контролю; вмотивовані стосунками лідери досягають найкращого виконання в ситуаціях з помірним ступенем контролю [60].

Примітно, що проявом типу керівника («надводна частина айсберга») є його поведінка в цій соціальній ролі як по вертикалі (начальники, підлеглі), так і по горизонталі). Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та «потаємного «Я», тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, приховані цілі, психологічні установки, комплекси тощо) [60].

Отже, три умови – суспільна скерованість особистості, «потаємне «Я» і, як наслідок, стереотипи поведінки – і складають триєдиний цілісний моноліт, який називають типом керівника.

Тип керівника формується під впливом таких основних умов:

- політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т.д.);
- виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т.д.);
- цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, “неписані закони” тощо;
- психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (проявляється в основному в потребах);
- національним менталітетом. Означає розум, інтелект, склад розуму, умонастрій. Під національним менталітетом розуміємо національний склад мислення, тобто певний кут зору, під яким та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Цей «кут зору» зумовлений, своєю чергою, багатьма умовами: традиціями, культурою, мовою, географічним розташуванням, способом праці (землеробство, рибальство, скотарство, мисливство, торгівля) та ін. Останні соціологічні дослідження свідчать, що ознака регіону є важливим компонентом у формуванні національного менталітету [63].

Отже, лідерство в умовах сучасного суспільного розвитку стає багатовимірним і вимагає поєднання традиційних управлінських навичок із новими компетенціями, такими як адаптивність, культурна чутливість,

соціальна відповідальність та підтримка ментального здоров'я. Це дозволяє лідерам не лише забезпечувати ефективність організацій, а й бути рушійною силою позитивних змін у суспільстві.

1. 3. Професійна діяльність як чинник розвитку лідерських якостей сучасного менеджера

Професійна діяльність менеджера безпосередньо впливає на формування та розвиток його лідерських якостей, особливо це помітно у сучасних умовах динамічного ринку, що характеризується постійними змінами, високою конкуренцією та глобалізацією. Розглянемо професійну діяльність як чинник розвитку лідерських якостей менеджера, зосереджуючись на ключових аспектах.

1. Лідерська компетенція як основа професійної діяльності. Згідно з дослідженнями, професійна діяльність менеджера є комплексною і вимагає поєднання різноманітних навичок, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку підприємства [51; 26]. Розвиток лідерської компетенції включає такі аспекти, як стратегічне мислення, здатність надихати команду на досягнення цілей, формування позитивного робочого клімату та ефективне впровадження змін [27; 51].

2. Роль адаптивності та гнучкості. Адаптивність, про що ми вже зазначали, є важливою характеристикою сучасного менеджера, яка впливає на його здатність відповідати викликам мінливого середовища. У роботі **кого** [63] підкреслюється, що чим різноманітніше та розвинутіше професійні та особисті якості менеджера, тим більш результативною, активною та креативною буде його професійна діяльність.

3. Потреба в постійному саморозвитку. Професійна діяльність менеджера передбачає постійне навчання та вдосконалення. Успішні управлінці повинні безперервно оновлювати свої знання через участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації, а також через самостійне вивчення нових підходів і практик. Це забезпечує не лише

зростання професійного рівня, але й дозволяє менеджеру ставати прикладом для своєї команди [63; 56].

4. Комунікація як ключовий елемент. Комунікативна компетенція є важливою складовою професійної діяльності менеджера. Ефективна взаємодія з підлеглими, партнерами та іншими учасниками бізнес-процесів дозволяє створювати атмосферу довіри та співпраці, що сприяє досягненню організаційних цілей [63].

Далі, розглянемо умови, що впливають на розвиток лідерських якостей сучасного менеджера в процесі його професійної діяльності.

Лідерство є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, від малого стартапу до глобальної корпорації або навіть благодійних фондів. Визначальну роль у формуванні лідерських якостей відіграє ціла система чинників, які можна розділити на кілька основних груп: особистісні риси, соціокультурне середовище, освітній та професійний досвід, а також зовнішні умови та виклики.

Лідерські якості тісно пов'язані з особистісними рисами індивіда. До ключових властивостей, які сприяють розвитку лідерства, належать впевненість у собі, емпатія, відповідальність, стресостійкість, здатність до критичного мислення та прийняття рішень. Емоційний інтелект, здатність розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших, також відіграє важливу роль у лідерстві [51].

Сім'я, освіта, культурні та соціальні норми формують уявлення про лідерство та впливають на розвиток лідерських якостей. Соціальне середовище, в якому виростає індивід, вчить його взаємодіяти з іншими людьми, вирішувати конфлікти та виступати в ролі лідера або послідовника.

Освіта і професійний досвід надають інструменти та знання, які необхідні для ефективного лідерства. Це включає навчання в області управління, психології, комунікацій та інших важливих дисциплін [43]. Практичний досвід керівництва проєкт, командами або організаціями дозволяє розвивати та вдосконалювати лідерські навички.

Ситуації кризи та зміни вимагають адаптації та інноваційних підходів до лідерства. Здатність лідера ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як економічні коливання, політична нестабільність або технологічні зміни, є вирішальною для успіху організації [45].

Система чинників, що впливають на лідерські якості, є багатовимірною та взаємопов'язаною. Розуміння цієї системи вимагає комплексного підходу, який включає аналіз особистісних рис, соціокультурного контексту, освітнього та професійного шляху індивіда, а також здатності адаптуватися до зовнішніх умов та викликів. Розвиток лідерських якостей є неперервним процесом, що вимагає постійного самовдосконалення, навчання та практики.

Соціальний розвиток особистості менеджера відіграє ключову роль як у професійній, так і в особистій сфері. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню комунікативних навичок, на думку В. Авер'янова [21], які є надзвичайно важливими для кожної людини. Ці навички формують внутрішній потенціал менеджера і проявляються як у свідомій діяльності, так і в спонтанних ситуаціях. Участь менеджера в будь-якому комунікативному процесі визначається його індивідуальними якостями (організованістю, здатністю до стратегічного мислення, вмінням зосереджуватися на вирішенні конкретних завдань, упевненістю у власних силах тощо), специфікою колективної діяльності на думку С. Коваленко [40], цілями, які стоять перед ним, а також умовами, які сприяють досягненню цих цілей. Важливу роль також відіграють особливості інших учасників взаємодії, культурні та психологічні аспекти, соціально-економічний і політичний контекст.

У кожній ситуації проявляється унікальність, індивідуальність та стійкість, що характеризують комунікативні здібності менеджера і визначають його як особистість, здатну до ефективної комунікації [68]. Ці характеристики формують основу комунікативного потенціалу, який, у свою чергу, забезпечує адекватну самооцінку, підвищує авторитет у професійній діяльності та сприяє успішній взаємодії.

Не варто забувати і про духовні потреби менеджера, які розвиваються у процесі його соціалізації та сприйняття суспільних норм. Духовність сприяє формуванню соціально-психологічного благополуччя, яке включає культурні та естетичні аспекти. Такі потреби, як милосердя, альтруїзм, а також прагнення до знань і самореалізації, багато в чому поєднуються з соціальними потребами і впливають на гармонійний розвиток особистості менеджера.

5. *Мотивація як інструмент управління.* Ефективні лідери використовують як матеріальні, так і нематеріальні стимули для підтримання високого рівня залученості співробітників. Це включає визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку та побудову кар'єри [63].

6. *Емоційна стійкість та управління стресом.* Професійна діяльність менеджера також потребує високого рівня емоційної стійкості. Здатність контролювати власні емоції та ефективно управляти стресовими ситуаціями є необхідною умовою для забезпечення стабільності та ефективності роботи команди [51].

7. *Управління часом.* Ефективний менеджер повинен раціонально використовувати свій час, що є одним із ключових чинників професійного зростання. Використання сучасних інструментів тайм-менеджменту допомагає оптимізувати робочі процеси та досягати поставлених завдань.

Професійна діяльність менеджера є багатогранним процесом, що включає виконання управлінських функцій, розвиток лідерських якостей та забезпечення ефективної взаємодії з командою. Успішна професійна діяльність сприяє не лише досягненню короткострокових цілей організації, але й створенню умов для довгострокового розвитку та стійкого зростання [42].

Далі, в межах виконання завдань магістерського дослідження, розглянемо якості і риси менеджера, що досягає успіху в професійній діяльності. Виділимо психологічні, інтелектуальні, професійні і соціальні якості.

Психологічні – прагнення до лідерства, здатність керівництва; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху,

честолюбство; здатність до домінування в екстремальних умовах; комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіантність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність); стійкість проти стресу; швидка пристосованість до нових умов.

Інтелектуальні – прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; широта мислення; мистецтво швидко опрацьовувати інформацію і приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати корисну думку, протилежну власній; психологічна освіта [58].

Професійні – вміння ефективно використовувати досягнення прогресу; глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки; здатність віднаходити резерви людського чинника на підприємстві; вміння заохочувати персонал до роботи і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні рішення; вміння ефективно розподіляти завдання і виділяти час; діловитість. Постійний вияв ініціативи.

Соціальні – вміння враховувати наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти [54]; вміння підтримувати стосунки з людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; вміння брати на себе відповідальність; виконання правил організації; вміння заохочувати персонал до відвертості [63].

У безпосередній управлінській практиці часто з'являються умови, які утруднюють, а нерідко й унеможлиблюють досягнення керівником очікуваних результатів роботи. Англійські консультанти з управління Майк Вудкок і Дейв Френсіс до таких умов зараховують нижчезазначені умови.

Невміння керувати собою, незнання своїх психофізіологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу. Праця управлінця є важкою, сповненою хвилювань, стресів. Тому кожний керівник повинен навчитися ставитися до себе як до унікального і неоціненного ресурсу, щоб

постійно підтримувати свою продуктивність. Невміння правильно відпочивати, використовувати свій час, енергію, здібності та навички призводить до нездатності справлятися зі стресами, керувати собою, ефективно використовувати свій потенціал [63].

Розмиті особисті цінності. Керівники щодня приймають управлінські рішення, що ґрунтуються на особистих цінностях та принципах. Якщо їх цінності недостатньо чіткі, керівнику не вистачатиме твердих підстав для суджень, а тому вони можуть сприйматися оточенням як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників, готовність до нововведень.

Невиразні особисті цілі. Керівники впливають на своє ділове та особисте життя, оцінюючи можливості та обираючи певні альтернативи. Нерідко вони не мають можливості й умов, або виявляють нездатність для реалізації цілей. Керівник також може прагнути до недосяжних чи неприйнятних з погляду суспільства цілей, не враховувати можливостей своїх підлеглих, недооцінювати, відкидати запропоновані співробітниками альтернативні варіанти. Такі керівники рідко досягають успіху, вони нездатні оцінити успіх інших, оскільки обмежені нечіткістю особистих цілей.

Зупинений саморозвиток. Керівники можуть досягати значного саморозвитку, проте не всі вміють подолати слабкості й працювати над собою. Багато з них недостатньо динамічні, уникають гострих ситуацій, втрачають природну співчутливість, тому їхні приховані здібності залишаються нерозвиненими, ділове життя стає рутинним, оскільки вони в інтересах особистої безпеки виключають з діяльності ризик. Саморозвиток таких керівників припиняється [63].

Невміння розв'язувати проблеми. Кваліфіковане розв'язання проблеми є важливою управлінською навичкою, яка сприяє продуктивності управління [49]. Проте деякі керівники не можуть методично й раціонально працювати над розв'язанням проблем, приймати якісні рішення. Вони некваліфіковано проводять наради щодо розв'язання проблем, встановлення цілей, оброблення

інформації, планування та контролю. Це породжує нагромадження означених проблем, що з часом паралізує дії управлінця.

Дефіцит творчого підходу. Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний налаштувати на творчість інших. Здебільшого такі керівники недостатньо обізнані з методами підвищення винахідливості. До того ж їм не вистачає і волі, оскільки винахідливість вимагає подолання перешкод, невдач. Отже, керівник, який не схильний експериментувати, ризикувати, зберігати творчий підхід до роботи, не може розраховувати і на високі її результати.

Невміння впливати на людей. Керівники постійно повинні впливати на підлеглих, а також на тих, хто до сфери їх підпорядкованості не належить. Проте не всі здатні здобути їхню підтримку і завдяки цьому забезпечити необхідні для роботи ресурси. Вони схильні звинувачувати, критикувати інших. Отже, ненаполегливому керівнику важко встановити взаємодію з оточенням через недостатньо розвинене вміння виражати себе, слухати інших і впливати на них [60].

Недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності. Окремі керівники не уявляють сутності управлінської діяльності, не знають особистісних характеристик людей, якими керують. Усе це спричинює невміння прогнозувати поведінку підлеглих, їхні помилки й реакції. Керівникам, нездатним вивчити власні управлінські підходи, бракує вміння зрозуміло пояснити їх. Суттєві труднощі вони мають і в налагодженні зворотного зв'язку, зацікавленні підлеглих. Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію працівників, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської діяльності.

Слабкі навички керівництва. Для ефективного управління людьми та ресурсами керівнику потрібно багато навичок. Втрата робочого часу та неефективність методів роботи призводять до незадоволення людей. Вони починають працювати, не повністю реалізуючи свої можливості, інтелектуально-професійний і соціально-психологічний потенціал [69].

Всередині таких груп ролі погано визначені, взаємини – неефективні, моральний стан швидко погіршується. За таких обставин мало хто визнає роль керівника і його як авторитетну особистість. Практика свідчить, що нерозвиненість, обмеженість управлінських навичок керівника унеможлиблює досягнення ним практичних результатів, робить неефективними вимоги до підлеглих [63, 35].

Невміння навчати. Майже кожен керівник виступає у ролі наставника. Не розвиваючи цього вміння, він не може передати власний досвід молодому керівникові, допомогти йому в саморозвитку. Байдужість чи невміння передати свої знання і досвід підлеглим уповільнюють і темпи їх професійного зростання. За таких умов молоді керівники часто працюють без зворотного зв'язку з наставником, а його оцінювання та рекомендації є формальними [60].

Низька здатність формувати групу. Досягти певних результатів можна за умови об'єднання з іншими, використання їх умінь. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив односторонців, її робота супроводжується труднощами або не має віддачі. Отже, недостатнє вміння формувати продуктивну групу унеможлиблює створення сприятливого морально-психологічного клімату, ефективних робочих механізмів [3].

У підсумку зазначимо, що сукупність причин і умов (чинників), які забезпечують або утруднюють ефективну управлінську діяльність, актуалізують проблему вивчення лідерських якостей, необхідних управлінцям для результативної роботи.

В контексті характеристики професійної діяльності як чинника розвитку лідерських якостей сучасних менеджерів, звернемо увагу на гендерний аспект. В статті авторів Jeong, S.-H., Harrison, D.A. [9] проведено комплексне узагальнення досліджень того, як жіноче представництво у вищих ешелонах (тобто в топменеджмент та на посадах головного виконавчого директора) може вплинути на результати діяльності компанії. Для вирішення давніх теоретичних, емпіричних і практичних дискусій у сфері лідерства та

корпоративного управління дослідниками була представлена інтегративна концептуальна структура. Ця структура базується на аналізі унікальних портфелів ресурсів, процесів командного прийняття рішень та сприйняття невідповідності ролей у керівництві. У ході дослідження, було проведено аналіз на вибірці, яка включала 146 первинних досліджень із 33 країн. Результати показали, що представництво жінок у вищих управлінських ешелонах загалом має позитивний, хоча й слабкий, вплив на довгострокові фінансові показники. Водночас воно має негативний і слабкий вплив на короткострокову прибутковість фондового ринку.

Одним із ключових механізмів, які пояснюють покращення фінансових результатів, є зниження стратегічного ризику. Цей ефект особливо помітний у сприятливих організаційних та екологічних умовах, які забезпечують керівникам більшу свободу у прийнятті рішень. Також було проведено попередні тести, які свідчать про потенційне поширення цих ефектів на інші зацікавлені сторони, зокрема корпоративні соціальні результати. Додатково досліджено вплив різних часових інтервалів на фінансову ефективність, що дозволяє зробити висновки щодо сталості цих результатів [9].

Розглянемо ситуацію з жінками-лідерами у світі. Наразі у багатьох країнах жінки недостатньо представлені в уряді та різних установах [36]. Ця історична тенденція все ще зберігається, хоча жінок все частіше обирають на посади глав держав і урядів [3]. Дослідження [3, 19] показують, що значно збільшився відсоток жінок в національних законодавчих органах. Серпень 2003 15,3% – серпень 2023 26,7% (рис. 1.4).

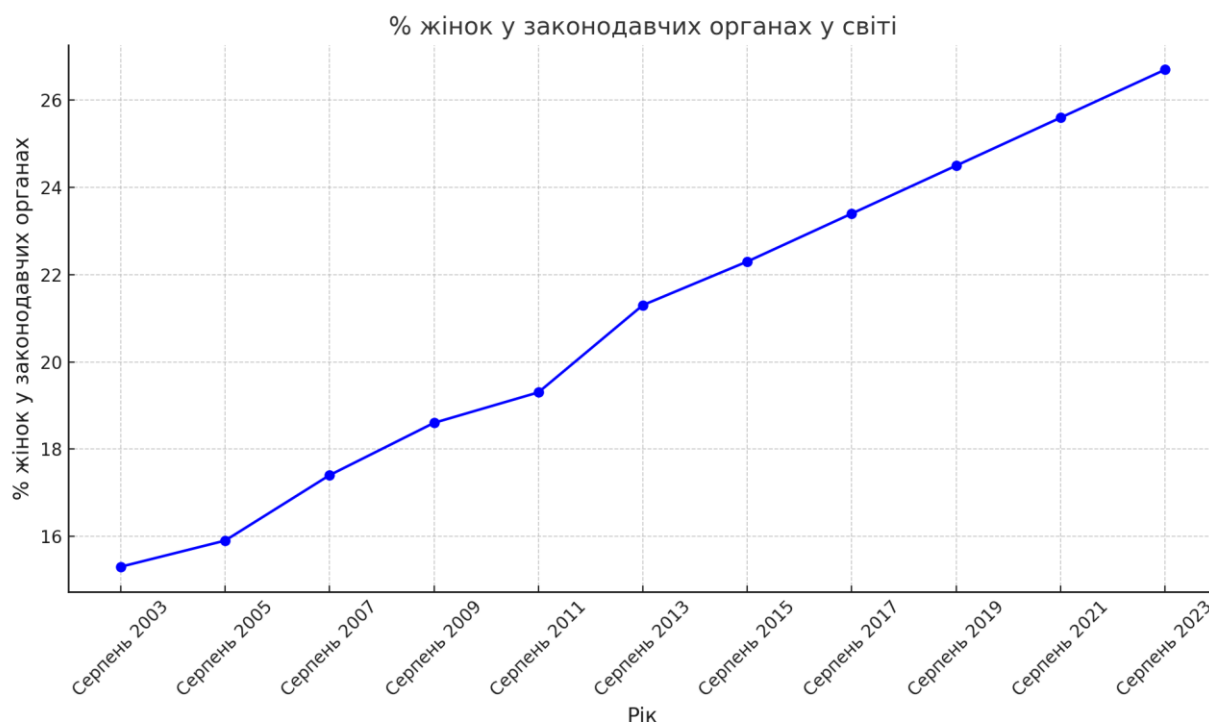


Рис. 1.4. Відсоток місць у всьому світі. Жінки в національних законодавчих органах. Серпень 2003 – серпень 2023 [19]

Дослідження [19] також показують, що є велика різниця в кількості жінок-лідерів в різних частинах світу. Американський континент у 2023 році 34,8%. А Середній Схід та Північна Африка лише 16,4% (рис. 1.5.)

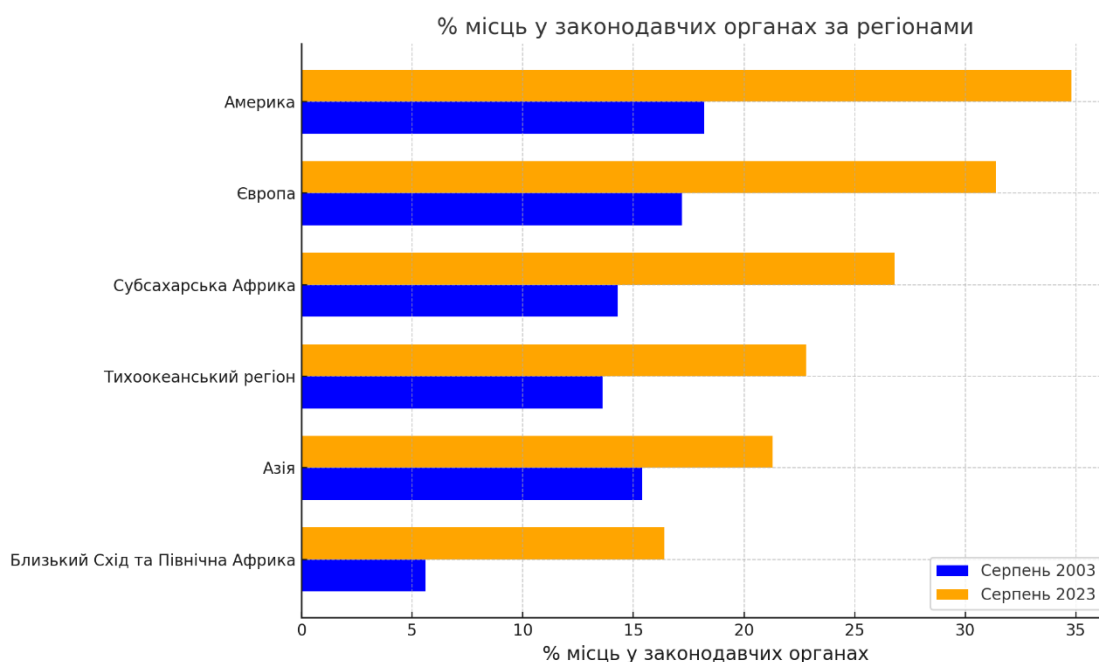


Рис. 1.5. Регіональний відсоток місць, які займають жінки в національних законодавчих органах. Серпень 2003 - серпень 2023 [19].

Кількість жінок-лідерів у всьому світі зросла, але вони все ще представляють невелику групу [36]. На виконавчих рівнях уряду жінки частіше стають прем'єр-міністрками, ніж президентками. Частина відмінностей у цих шляхах до влади полягає в тому, що прем'єр-міністрки обираються членами панівних політичних партій, тоді як президенти обираються громадськістю. У 2013 році жінки займали 8 % посад усіх національних лідерів і 2 % всіх президентських постів. Крім того, 75 % усіх прем'єр-міністрок і президенток обіймали посади за останні два десятиліття. З 1960 по 2015 рік 108 жінок стали національними лідерками в 70 країнах, причому більшість було прем'єр-міністрок, ніж президенток [36].

Окремі керівниці зазвичай мають високий рівень освіти і можуть мати тісні стосунки з політично відомими сім'ями або сім'ями вищого класу. Загальний статус жінок у країні не визначає, чи досягне жінка керівної посади, оскільки, як це не парадоксально, керівниці регулярно приходять до влади в країнах, де соціальне становище жінок відстає від чоловіків [36].

У більш розвинутих країнах жінки давно борються за те, щоб стати президенткою чи прем'єр-міністркою. Ізраїль обрав свою першу прем'єр-міністрку у 1969 році, але більше ніколи цього не робив. З іншого боку, у Сполучених Штатах не було жодної президентки [36].

Шрі-Ланка була першою країною, яка мала президентку, Чандріку Кумаратунгу (1994-2000), і прем'єр-міністрку (Сірімаво Бандаранаїке) одночасно. Це також стало першим випадком, коли прем'єр-міністрку (Сірімаво Бандаранаїке) безпосередньо змінила іншу прем'єр-міністрку (Чандріку Кумаратунгу). Обрання Мері Макеліс президенткою Ірландії (1997-2011) стало першим випадком, коли президентка безпосередньо змінила іншу президентку Мері Робінсон. Йоганна Сігурдартдоттір, прем'єр-міністрка Ісландії (2009-2013), була першою у світі відкритою лесбійкою, першою світовою лідеркою, яка, перебуваючи на посаді, одружилася з одностатевою партнеркою [36].

Жінка-глава уряду, яка не є королівською державою, і лідерка країни, яка найдовше перебувала на посаді, – Шейх Хасіна. Вона є прем'єр-міністркою, яка найдовше займала цю посаду в історії Бангладеш, пропрацювавши загалом понад 18 років. Станом на 25.03.2024 року вона є найдовше обраною жінкою-главою уряду у світі [18]. У 2021 році Естонія стала першою країною, де жінка була обрана главою держави та главою уряду. Якщо розглядати лише країни, де глава держави обирається прямим голосуванням, то першою країною, де обрана жінка-глава держави та обрана жінка-глава уряду, є Молдова, також у 2021 році) [36, 32].

Відмітимо, що жінки, в процесі політичної діяльності можуть зіткнутися з низкою проблем, які впливають на їх здатність брати участь у політичному житті та ставати політичними лідерами. Кілька країн вивчають заходи, які можуть збільшити участь жінок в уряді на всіх рівнях, від місцевого до національного та міжнародного. Підсумовуючи, зазначимо, що сьогодні все більше жінок займають керівні посади, отже їх професійна управлінська діяльність має сприяти розвитку лідерських якостей для здійснення ефективного управління.

З огляду на завдання магістерського дослідження, далі зосередимось на формулі успіху лідера-керівника/ці, що здійснює свою професійну діяльність. Означена формула не є статичною і може варіюватися залежно від контексту, культури організації та індивідуальних якостей лідера. Однак можна спробувати сформулювати універсальний підхід, який охоплює ключові компоненти ефективного лідерства:

Успіх лідерства

=

Бачення × Комунікація × Емоційний інтелект × Гнучкість × Вплив

Де:

– Бачення є здатністю лідера бачити майбутнє та формулювати чітке й захопливе бачення, яке веде команду або організацію вперед.

- Комунікація включає здатність ефективно ділитися ідеями, слухати інших та встановлювати сильні міжособистісні зв'язки.
- Емоційний інтелект визначає здатність розпізнавати та керувати власними емоціями та емоціями інших, розвивати глибоке розуміння і емпатію.
- Гнучкість означає спроможність адаптуватися до змін, бути відкритим до нових ідей та підходів, а також коригувати стратегії відповідно до змінюваних обставин.
- Вплив відображає здатність надихати та мотивувати інших, будувати відносини та впливати на рішення та поведінку.

Ця формула підкреслює, що ефективні лідерські якості вимагають балансу між технічними та м'якими навичками, а також неперервного саморозвитку та вдосконалення.

Формула успіху лідерства, яку наведено вище, є синтезом загальноприйнятих ідей про лідерські якості та не має прямого посилання на конкретне джерело або публікацію. Це більше концептуальна рамка, заснована на різноманітних теоріях та дослідженнях у галузі лідерства, яка об'єднує ключові аспекти, визнані важливими для ефективного лідерства.

Важливі знання у сфері лідерства і знайомство з різними підходами та теоріями лідерства, описані в таких ресурсах: книги та статті з лідерства від відомих авторів, таких як Джон К. Максвелл, Саймон Сінек, та Деніел Гоулман; наукові журнали, які спеціалізуються на організаційній поведінці та лідерстві, наприклад, «Leadership Quarterly» чи «Journal of Leadership & Organizational Studies».

У підрозділі 1.3. розглянуто, професійну діяльність як чинник розвитку лідерських якостей менеджера. Менеджера-лідера вирізняє адаптивне управління, оперативне реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища; розвиток стратегічного мислення, здатність аналізувати ситуації та ухвалювати оптимальні рішення. У складні періоди саме керівник, демонструючи лідерські якості, може згуртувати команду навколо спільної мети та створити атмосферу підтримки й співробітництва.

Крім того, організація роботи в команді відкриває можливості для практичного вдосконалення комунікативних навичок, які є основою лідерської компетенції. Успішні управлінці використовують різні формати спілкування, включаючи зворотний зв'язок, обговорення стратегій, а також мотиваційні промови. Такі дії дозволяють не лише досягати поставлених цілей, але й формувати довіру та підвищувати моральний дух співробітників. Професійна діяльність також включає роботу із саморозвитком. Наприклад, участь у тренінгах з лідерства, семінарах або програмах коучингу дозволяє менеджерам удосконалювати навички наставництва та координації команд. Водночас це сприяє формуванню інноваційного підходу до управління та розвитку компанії.

Отже, сучасний менеджер в процесі професійної діяльності має вдосконалювати традиційні управлінські навички та розвивати нові компетенції, які дозволяють адаптуватися та реагувати на швидкі зміни в суспільстві та технологіях. Такими навичками можуть слугувати лідерські якості, вміння інтегрувати інновації та створювати корпоративну культуру, що сприятиме етичному та стратегічному розвитку як в середині організації, так і в її взаємодії із зовнішнім світом.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

2.1. Дослідження стану сформованості лідерських якостей сучасних менеджерів

З метою виконання завдань магістерської роботи, нами було проведено емпіричне дослідження стану сформованості лідерських якостей сучасних менеджерів.

Мета дослідження: вивчення стану сформованості лідерських якостей у сучасних менеджерів та визначення основних аспектів, що впливають на їхній розвиток.

Об'єкт дослідження: менеджери, які працюють у сфері управління, кількість респондентів – 30 осіб.

Методики дослідження: для оцінки рівня сформованості лідерських якостей використано шість методик, представлених у додатках.

1. Тест для визначення потреби у досягненнях (Ю. Орлов).

Мета: визначення рівня мотивації до досягнення цілей. Основні показники: прагнення до успіху, амбіційність, орієнтація на результат (Додаток А).

2. Методика діагностики мотивації досягнення успіху (Т. Елерс).

Мета: оцінка спрямованості респондентів на досягнення успіху. Основні показники: здатність до постановки цілей, наполегливість у досягненні (Додаток Б).

3. Опитувальник «ЕМІн» (Д. Люсін).

Мета: оцінка здатності розуміти та управляти емоціями. Основні показники: розуміння власних емоцій, розуміння чужих емоцій, управління власними емоціями, управління чужими емоціями (Додаток В).

4. Методика оцінки комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2) (В. Синявський, Б. Федорішин).

Мета: оцінка здатності до ефективної комунікації та організації роботи. Основні показники: вміння налагоджувати контакти, керувати колективом (Додаток Г).

5. Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова).

Мета: оцінка здатності до самостійного планування, прийняття рішень та цілепокладання. Основні показники: здібність до цілепокладання (за шкалами моделювання і оцінювання результатів): планування (за шкалами планування і програмування), прийняття рішень (за шкалою самостійності) (Додаток Д).

6. Опитувальник термінальних цінностей (ОТеЦ) (І. Сенін).

Мета: оцінка професійних цінностей і їх впливу на діяльність менеджера. Основні показники: орієнтація на професійне життя, задоволення кар'єрою (Додаток Е).

На основі результатів тестування респонденти були розподілені за рівнями сформованості лідерських якостей (низький, середній, високий). Для кожного теста були розроблені кваліметричні шкали, що дозволяють визначити рівень розвитку кожного з аспектів. Дослідження було проведено серед 30 менеджерів у формі опитувань і тестування. Кожен респондент заповнив шість тестів, які охоплювали всі ключові аспекти лідерських якостей. Час заповнення тестів становив 40–60 хвилин.

Результати дослідження подано у таблицях (табл. 2.1, табл. 2.2, табл. 2.3, табл. 2.4, табл. 2.5, табл. 2.6.) та рисунках (рис. 2.1., рис. 2.2., рис. 2.3., рис. 2.4., рис. 2.5., рис. 2.6.).

Першим показником сформованості лідерських якостей менеджера нами було визначено потребу в досягненні мети. Тест містив твердження, які диференціювали опитуваних за високим, середнім і низьким рівнем потреби у досягненнях мети (табл. 2.1, рис. 2.1.):

Таблиця 2.1

Показник «потреба в досягненні мети»

Потреба в досягненні мети	Респондентів
Низький рівень (0-7 балів)	0
Середній рівень (8-15 балів)	4
Високий рівень (16-23 балів)	26

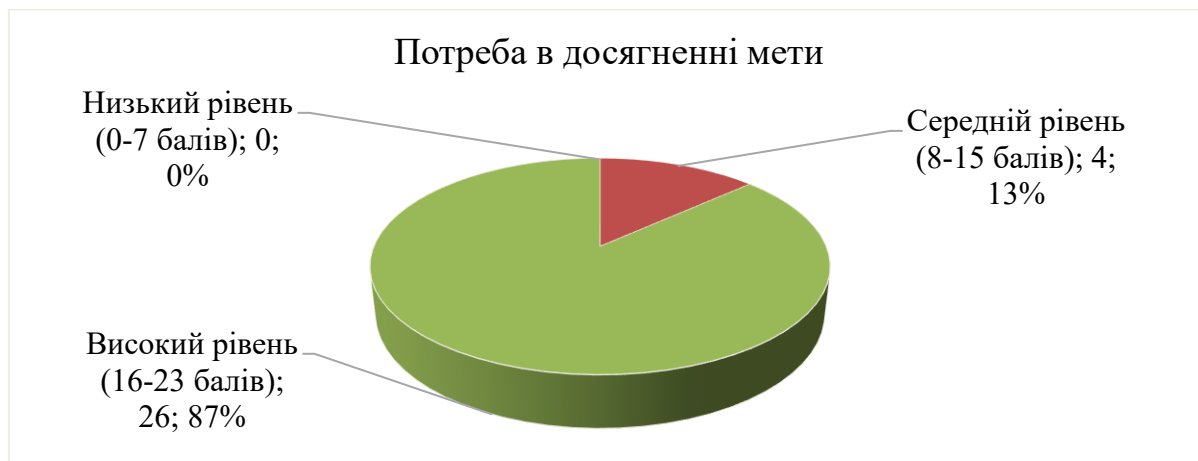


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за рівнями за тестом «Потреба в досягненні мети»

Як свідчать результати опитування, більшість менеджерів мають високий рівень за цим показником, що ми пов'язуємо із професійною управлінською діяльністю, яка завжди націлена на результат, в основі чого лежить мета та завдання (стратегічні, тактичні), які ставить перед собою керівник.

Результати за показником «мотивації досягнення успіху» так само показали високий рівень серед менеджерів (табл.2.2, рис. 2.2.).

Таблиця 2.2

Показник «мотивація до успіху»

Мотивація до успіху	Респондентів
Низький рівень (0-10 балів)	0
Середній рівень (11-21 балів)	3
Високий рівень (22-32 балів)	27



Рис. 2.2. Розподіл респондентів за рівнями за тестом «Мотивація до успіху»

Інша ситуація із показником «емоційний інтелект». Вважаємо емоційний інтелект однією з найважливіших навичок менеджера, яка допомагає створювати «здорову» корпоративну культуру, мотивувати команду та ухвалювати правильні рішення через розуміння та контроль своїх емоцій, емоцій свого оточення і на цій основі ефективно взаємодіяти для досягнення оптимального результату.

Опитувальник містив 5 субшкал:

- субшкала розуміння чужих емоцій: здатність розуміти емоційний стан людини на основі зовнішніх проявів емоцій (міміка, жестикуляція, звучання голосу) та/або інтуїтивно; чуйність до внутрішніх станів інших людей;
- субшкала управління чужими емоціями: здатність викликати у інших людей ті чи інші емоції, знижувати інтенсивність небажаних емоцій; схильність до маніпулювання людьми;
- субшкала розуміння своїх емоцій: здатність до усвідомлення своїх емоцій: їх розпізнавання та ідентифікація, розуміння причин, здатність до вербального опису.
- субшкала управління своїми емоціями: здатність і потреба керувати своїми емоціями, викликати і підтримувати бажані емоції і тримати під контролем небажані;
- субшкала контроль експресії: здатність контролювати зовнішні прояви своїх емоцій.

Маємо такі результати (табл. 2.3, рис. 2.3.):

Таблиця 2.3

Показник «емоційний інтелект»

Емоційний інтелект	Респондентів
Низький рівень (0-29 балів)	6
Середній рівень (30-39 балів)	22
Високий рівень (40-42 балів)	2

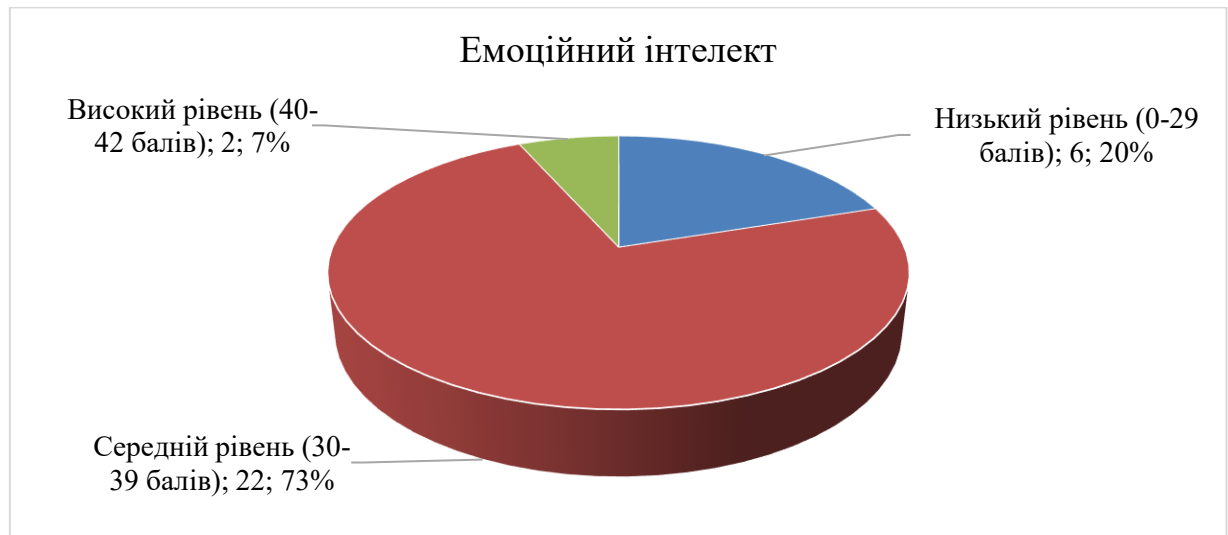


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за рівнями за тестом «Емоційний інтелект»

Можливими причинами середнього рівня за показником «емоційний інтелект» є та сама професійна діяльність, пов'язана з недостатнім рівнем усвідомлення менеджерів важливості емоцій як фактору успіху компаній, такі управлінці сприймають емоції в роботі як слабкість, тому ігнорують їх у собі та в підлеглих. Високий рівень стресу та вигорання через надмірний тиск, відповідальність та дедлайни змушують керівників ігнорувати емоційний стан як власний, так і співробітників.

Корпоративна культура так само може бути причиною середнього чи низького рівня емоційного інтелекту: якщо в компанії цінуються лише жорсткі, раціональні рішення без емоційної залученості, працівники підлаштовуються під таку модель поведінки; ієрархічні структури, де накази важливіші за комунікацію, зменшують потребу в емпатії. Ще однією з причин може слугувати вплив виховання та минулого досвіду: якщо людина

«розвивалась» в середовищі, де не прийнято було говорити про емоції або проявляти співчуття, вона може переносити ці установки на роботу.

Розвинути емоційний інтелект сучасного менеджера можна дотримуючись таких рекомендацій: навчитися самоусвідомленню (аналізувати свої емоції та їхній вплив на інших); розвивати емпатію (більше слухати підлеглих, спілкуватися на особисті теми); зворотний зв'язок (запитувати про свою поведінку та стиль керівництва); вчитися керувати стресом (практикувати техніки управління емоціями та саморегуляцію); практикувати відкриту комунікацію (заохочувати співробітників ділитися своїми думками та переживаннями).

Для оцінювання рівня розвитку комунікативних та організаторських схильностей використана методика «КОС-2» (В. Синявський, Б. Федоришин). У результаті – 77 % опитаних менеджерів продемонстрували високий рівень (табл. 2.4, рис. 2.4):

Таблиця 2.4

Показник «комунікативні та організаторські схильності»

Комунікативні здібності	Респондентів
Низький рівень (0-7 балів)	0
Середній рівень (8-14 балів)	7
Високий рівень (15-20 балів)	23



Рис. 2.4. Розподіл респондентів за тестом «Комунікативні та організаторські схильності»

Високий рівень за цим показником пов'язуємо із функціями, які виконують управлінці, і досягнути яких не можливо без розвинутих комунікативних та організаторських здібностей: чіткість у постановці завдань, що допомагають уникати помилок і конфліктів; мотивування команди через влучні, «надихаючи» слова, слова підтримки та зворотний зв'язок, що допомагають співробітникам відчувати свою цінність у компанії; розуміння, що менеджер-лідер, який уміє висловлювати свої думки переконливо та конструктивно легше завойовує повагу; без якісної комунікації складно делегувати завдання так, щоб підлеглі чітко розуміли свою відповідальність тощо.

Ще одним важливими показником сформованості лідерських якостей сучасного менеджера нами визначено саморегуляцію поведінки (табл. 2.5., рис. 2.5.):

Таблиця 2.5

Показник «саморегуляція поведінки»

Саморегуляція	Респондентів
Низький рівень (0-10 балів)	4
Середній рівень (11-14 балів)	14
Високий рівень (15-18 балів)	12

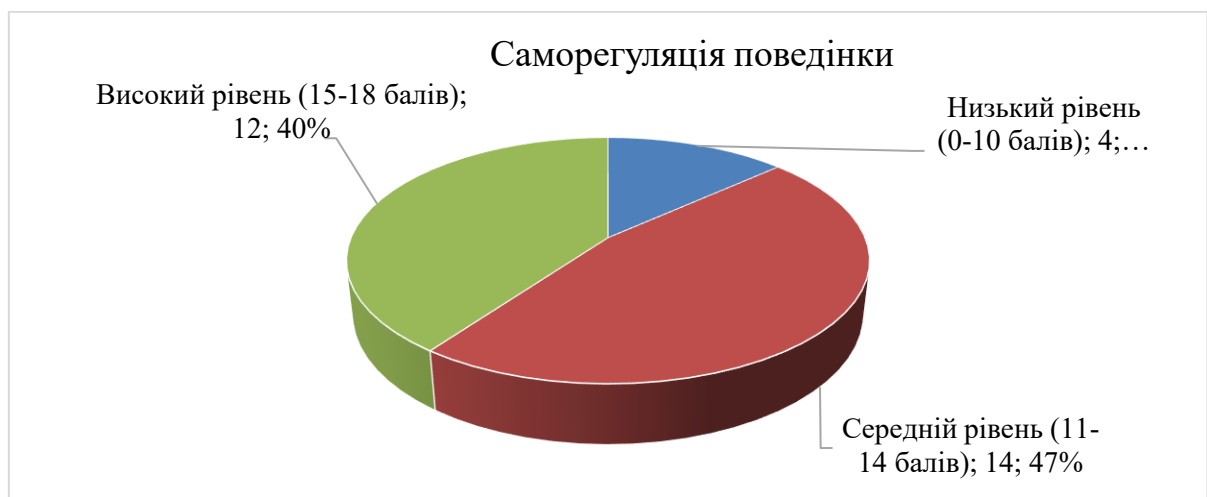


Рис. 2.5. Розподіл респондентів за рівнями за тестом «Саморегуляція поведінки»

Варто зазначити, що в процесі опитування оцінювався загальний рівень сформованості індивідуальної системи усвідомленої саморегуляції довільної активності людини. Менеджери, що брали участь у дослідженні і продемонстрували *високі показники* загального рівня саморегуляції самостійні, гнучко і адекватно реагують на зміну умов, висунення і досягнення мети у них в значній мірі усвідомлено. При високій мотивації досягнення вони здатні формувати такий стиль саморегуляції, який дозволяє компенсувати вплив особистісних, характерологічних особливостей, що перешкоджають досягненню мети. Чим вище загальний рівень усвідомленої регуляції, тим легше людина опановує нові види активності, впевненіше почуває себе в незнайомих ситуаціях, тим стабільніше її успіхи в звичних видах діяльності.

У опитаних з *низькими показниками* за даною шкалою потреба в усвідомленому плануванні та програмуванні своєї поведінки несформована, вони більш залежні від ситуації і думки оточення; демонструють знижену можливість компенсації несприятливих для досягнення поставленої мети особистісних характеристик.

Ще одним показником сформованості лідерських якостей менеджерів є показник «цінності професійного життя», які визначають його стиль управління, взаємодію з командою; впливають на корпоративну культуру, рівень довіри та мотивацію співробітників. У ході дослідження цього показника було використано опитувальник термінальних цінностей І. Сеніна. За означеним опитувальником відповіді респондентів розподілялися за такими *сферами*: сфера професійного життя, сфера освіти і навчання, сфера сімейного життя, сфера суспільного життя, сфера захоплень; та *цінностями*: особистий престиж, високе матеріальне становище, креативність, активні соціальні контакти, власний розвиток, досягнення, духовне задоволення, збереження індивідуальності. Маємо такі результати (табл. 2.6, рис. 2.6.):

Таблиця 2.6

Показник «цінності професійного життя»

Цінності професійного життя	Респондентів
Низький рівень (16-37 балів)	0
Середній рівень (38-59 балів)	5
Високий рівень (60-80 балів)	25

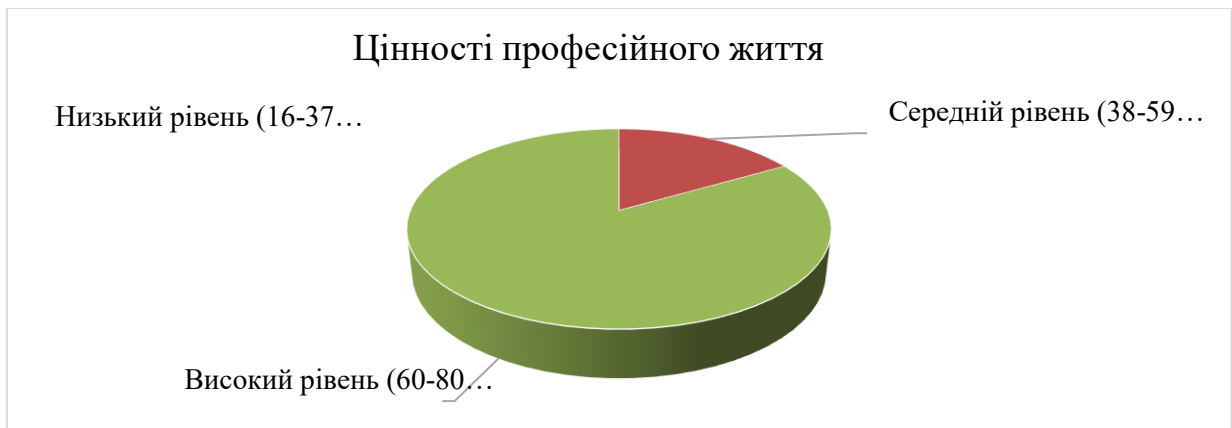


Рис. 2.6. Розподіл респондентів за рівнями за тестом «Цінності професійного життя»

Такий розподіл результатів за показником «цінності професійного життя» зумовлений, на нашу думку, управлінським досвідом, розумінням необхідності відповідати високим вимогам до професіоналізму й рівню управлінської компетентності; поєднанням риси висококваліфікованого фахівця, що володіє технічними та економічними знаннями та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції тощо.

Проведене дослідження показало, що більшість респондентів володіють високими лідерськими якостями, зокрема, сильною мотивацією до успіху, високими комунікативними здібностями та професійними цінностями. Однак існують аспекти, які потребують вдосконалення, такі як емоційний інтелект та саморегуляція у частини респондентів. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку лідерських якостей через самоосвітню діяльність, тренінги, коучинг та інші ефективні засоби.

2.2. Ефективні засоби розвитку лідерських якостей сучасного менеджера

Розвиток лідерських якостей менеджера в процесі професійної діяльності є ключовим аспектом ефективного управління командами та організаціями. Досягнення цього передбачає використання різноманітних засобів, серед яких чільне місце посідають самоосвіта, програми підвищення кваліфікації, тренінгові програми тощо. Обираючи ефективні засоби варто звернути увагу на наступне.

Самоосвіта. Необхідно постійно шукати можливості для навчання, читати книги про лідерство, статті, досліджувати кейси з реального життя. Важливо відвідувати семінари, вебінари та тренінги з лідерства, щоб розширити свої знання та навички. Це процес вимагає ініціативності та самодисципліни, але водночас надає менеджерам свободу обирати теми та швидкість навчання. Самоосвіта може включати читання професійної літератури, статей, книг з лідерства та управління, онлайн-курси та вебінари від провідних університетів та бізнес-шкіл, участь у професійних спільнотах та форумах для обміну досвідом [56].

Важливо, що для максимально ефективного розвитку лідерських якостей важливо встановлювати чіткі цілі навчання та регулярно переглядати їх, щоб вони відповідали потребам менеджера та організації. Застосовувати отримані знання на практиці, експериментувати з новими підходами та методами управління. Бути відкритим до зворотного зв'язку та готовим до постійного самовдосконалення. Розвиток лідерських якостей є індивідуальним шляхом, який вимагає часу, зусиль та відданості. Використовуючи ці рекомендації як основу, можна зміцнити свої лідерські навички та стати більш ефективним лідером [50].

Менторство та коучинг. Потрібно знайти ментора або коуча, який має значний досвід у лідерстві. Ментор може надати цінні поради, поділитися

знаннями та досвідом, а також допомогти розвинути необхідні навички [24; 25].

Розвиток емоційного інтелекту. Слід розвивати свій емоційний інтелект, включаючи здатність розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших. Це допоможе покращити міжособистісні взаємодії та підвищити ефективність командної роботи.

Практика та досвід. Необхідно використовувати кожен можливість, щоб практикувати лідерство, хай то в професійному або особистому житті. Важливо брати на себе відповідальність за проєкт, ініціювати нові ідеї та вести за собою інших [21].

Саморефлексія. Необхідно регулярно проводити самоаналіз своїх дій, рішень та їх впливу на інших. Потрібно визначати свої сильні сторони та аспекти для поліпшення, ставити собі нові цілі для розвитку.

Отримання зворотного зв'язку. Слід активно збирати зворотний зв'язок від колег, підлеглих та керівників. Відкритість до критики та готовність навчитися на власних помилках є важливими компонентами успішного лідерства.

Мережування. Потрібно розширювати свій професійний та особистий кругозір через мережування. Знайомство з лідерами з різних галузей може надати нові ідеї та перспективи, які збагатять лідерські підходи.

Адаптивність. Необхідно розвивати гнучкість та вміння адаптуватися до змін. Сучасне лідерство вимагає вміння швидко реагувати на нові виклики та змінювати стратегії відповідно до обставин [37].

Побудова команди. Необхідно відточити свої навички побудови та управління командою. Здатність згуртувати команду навколо спільної мети та стимулювати кожного до високих результатів є ключовою для ефективного лідерства [31].

Відповідальність та етика. Важливо практикувати високі стандарти етики та відповідальності в усіх аспектах лідерства. Необхідно бути прикладом для наслідування у своїх рішеннях та діях [29].

Цікавим і дієвим, на нашу думку, може бути навчання з використанням рольових ігор та симуляцій з розвитку лідерських якостей. Розглянемо детальніше опис цього методу.

1. Безпечне навчальне середовище. Рольові ігри створюють контрольоване середовище, де менеджери можуть експериментувати з різними стратегіями та рішеннями без реального ризику для бізнесу. Це дає їм свободу випробувати нові підходи і вчитися на помилках, що є критично важливим для особистісного розвитку.

2. Практичний досвід. Учасники мають можливість «вживатися» в ролі різних персонажів: лідерів, підлеглих, клієнтів або партнерів. Це допомагає розвинути здатність розуміти різні перспективи і краще оцінити, як рішення лідера впливають на різні зацікавлені сторони.

3. Відпрацювання міжособистісних навичок. Ролеві ігри дозволяють практикувати важливі комунікаційні навички, такі як переговори, ведення конфліктів, розв'язання проблем і публічні виступи в контексті, що максимально наближений до реальності.

4. Адаптивність до змін. Сценарії в ролевих іграх можуть динамічно змінюватись, вимагаючи від учасників швидкої адаптації до нових умов і несподіваних обставин. Це відмінно тренує гнучкість мислення та здатність ефективно реагувати на кризи.

5. Зворотний зв'язок та аналіз. По закінченні ролевих ігор учасники часто отримують зворотний зв'язок від інструкторів та колег. Обговорення підходів, які були використані, і аналіз вибраних стратегій дають можливість глибше зрозуміти свої сильні та слабкі сторони.

6. Емоційне залучення. Ролеві ігри залучають емоції учасників, що робить навчання більш запам'ятовуваним. Емоційний досвід допомагає краще засвоїти навички і перенести їх у реальне робоче середовище.

Використання рольових ігор і симуляцій у навчальних програмах для лідерів не тільки сприяє розвитку критично важливих управлінських навичок,

але й мотивує менеджерів до саморозвитку та самовдосконалення, забезпечуючи стійкість та ефективність їхньої професійної діяльності.

Тайм-менеджмент є ще однією (навіть ключовою) компетенцією для лідерів у будь-якому секторі або галузі. Ефективне управління часом допомагає лідерам максимізувати продуктивність, досягати цілей та забезпечувати успішне виконання проєктів. Ось кілька аспектів тайм-менеджменту, які важливі для розвитку лідерства.

1. Встановлення пріоритетів. Лідери повинні вміти розрізняти завдання за ступенем їх важливості та терміновості. Метод «важливо/терміново» допомагає визначити, які завдання потребують негайної уваги, а які можуть чекати. Встановлення чітких пріоритетів дозволяє ефективно розподіляти ресурси та час.

2. Планування. Ефективні лідери планують свій час заздалегідь. Це включає складання денних, тижневих, місячних планів та довгострокових стратегій. Планування допомагає зменшити майбутні виклики, забезпечувати послідовність у виконанні завдань та уникати стресу від невизначеності.

3. Делегування. Делегування не тільки зменшує навантаження на лідера, але й сприяє розвитку навичок команди. Вибір правильних осіб для виконання певних завдань є критичним для забезпечення ефективності та якості роботи. Це також допомагає підлеглим розвивати відповідальність та автономію.

4. Мінімізація відволікань. У сучасному світі відволікань безліч, від електронних повідомлень до непередбачених зустрічей. Ефективні лідери розробляють стратегії для мінімізації цих перерв, щоб зберегти концентрацію на важливих завданнях. Це може включати визначені години «тиші» або спеціально відведені часові блоки для складних проєктів.

5. Використання інструментів та технологій. Сучасні технології пропонують безліч інструментів для ефективного управління часом, таких як календарі, додатки для планування, нагадування, та автоматизації рутинних процесів. Ці інструменти допомагають лідерам залишатися організованими та підвищувати ефективність.

6. Оцінка та коригування. Ефективний тайм-менеджмент вимагає регулярної оцінки та коригування. Лідери повинні аналізувати, наскільки ефективно вони використовують свій час, і при необхідності вносити корективи. Це може включати перегляд пріоритетів, зміни в плануванні, або покращення навичок делегування.

Здатність до інновацій – це ключова властивість лідерів, які прагнуть забезпечити своїм організаціям тривалий успіх і конкурентоспроможність. Розглянемо декілька конкретних аспектів, як лідери можуть стимулювати інновації у своїх командах.

Лідери мають формувати культуру, де нові ідеї вітаються і винагороджуються. Це може включати регулярні мозкові атаки, присвоєння часу на експерименти та прототипування нових концепцій. Така культура має також підтримувати ризиковані ідеї і дозволяти помилки, адже вони є необхідною частиною інноваційного процесу [52]. Лідери повинні бути в курсі останніх технологічних трендів і розглядати можливості їхнього застосування у своїй організації. Це може включати впровадження нових програмних рішень, автоматизацію процесів або використання даних для підвищення ефективності операцій.

Інновації часто народжуються в результаті колаборації. Лідери можуть сприяти креативності, створюючи мультидисциплінарні команди та надаючи їм автономію для експериментів і розвитку ідей. Важливо також створювати умови, за яких кожен член команди відчуває свою значущість та вплив на кінцевий результат. Інноваційні лідери інвестують у навчання та розвиток своїх команд. Це може включати організацію тренінгів, доступ до курсів та семінарів, що дозволяють співробітникам ознайомитися з новими підходами та технологіями.

Лідери повинні підтримувати зв'язки з індустрією, академічними установами та іншими організаціями. Це може допомогти вносити зовнішні ідеї та практики, які можуть стати каталізаторами інновацій в організації. Інновації потребують стратегічного підходу. Лідери повинні вміти інтегрувати

нововведення в корпоративну стратегію, забезпечуючи, що інновації відповідають довгостроковим цілям компанії.

Використання цих підходів може допомогти лідерам-менеджерам створити середовище, де інновації ростуть, і де кожен співробітник відчуває себе заохоченим та підтриманим у внесенні свого вкладу в розвиток компанії. Застосування цих стратегій не тільки підвищує продуктивність, але й дозволяє лідерам мати більше часу для стратегічного планування, інновацій та особистісного розвитку, що є невіддільною частиною успішного лідерства.

Ефективними є програми підвищення кваліфікації для управлінців, які включають як короткострокові курси, так і довгострокові навчальні програми, такі як MBA (Master of Business Administration). Ці програми охоплюють широкий спектр тем, від фінансів і маркетингу до стратегічного планування та управління персоналом. Вони дозволяють менеджерам поглибити знання в конкретних сферах управління, ознайомитися з передовими практиками та сучасними тенденціями в бізнесі, розширити мережу професійних контактів.

Короткострокові курси: тривалість: від кількох днів до кількох місяців.

Формат: онлайн або офлайн, часто інтерактивний.

Напрямки:

- лідерство та управління командами;
- емоційний інтелект і комунікація;
- управління змінами та ризиками;
- фінансовий менеджмент для керівників;
- переговори та стратегічне мислення.

Сертифікаційні програми, приклади:

- PMP (Project Management Professional) – для керівників проєктів
- Six Sigma – для оптимізації бізнес-процесів
- CIPD – для HR-менеджерів
- CFA (Chartered Financial Analyst) – для фінансових директорів

Довгострокові навчальні програми (MBA та Executive MBA):

- MBA (Master of Business Administration), тривалість: 1-2 роки; орієнтована на розвиток стратегічного мислення, фінансів, маркетингу та загального менеджменту;
- Популярні бізнес-школи: Harvard Business School, INSEAD, Wharton, London Business School;

Executive MBA (EMBA) – для досвідчених керівників, які хочуть вдосконалити навички без відриву від роботи. Більший фокус на лідерство, управління персоналом, глобальні ринки.

Корпоративні програми розвитку лідерства

- внутрішні курси від компаній, що допомагають розвивати керівників відповідно до корпоративної культури.
- менторство, коучинг, наставництво від топ-менеджерів.

Онлайн-курси та самонавчання

- Платформи: Coursera, edX, Udemy, Harvard Online, LinkedIn Learning.
- Гнучкий формат, доступ до курсів найкращих світових університетів та експертів.

Такі програми дозволяють менеджерам розвивати свою професійну компетентність, лідерські якості, адаптуватися до сучасних викликів.

Тренінги є одним з найефективніших способів розвитку лідерських якостей, оскільки вони дозволяють учасникам активно взаємодіяти, вчитися на практичних прикладах та отримувати зворотний зв'язок від тренера та колег. Тренінги можуть бути спрямовані на: розвиток комунікативних навичок, що допомагає менеджерам ефективно спілкуватися з командою, клієнтами та партнерами. На управління конфліктами та навички переговорів, що є важливим для підтримання гармонії в колективі та досягнення цілей. А також на розвиток креативного мислення та здатності до інновацій, що дозволяє лідерам знаходити нестандартні розв'язання складних задач.

Вітчизняна дослідниця Р. Костенко на практичному прикладі тренінгу «Канали влади» акцентує увагу на таких факторах.

1. Влада впливу. Майбутнім менеджерам наукових проєктів було пояснено сутність цього виду влади: взаємодія менеджера з іншими впливовими членами колективу дає йому опосередковану силу влади. Під час спілкування з менеджером виконавці відчують не лише його власну владу, а й силу впливу інших впливових членів колективу, які його підтримують, що підсилює силу влади через ефект синергії.

2. Експертна влада. Професійно підготовлений менеджер має експертну владу, яка полягає в тому, що він виступає експертом із багатьох проблем, що виникають у процесі роботи. Підлеглими це сприймається як владний феномен.

3. Влада інформації. Учасникам тренінгу було пояснено сутність цієї влади, яка виникає через постійну потребу виконавців в інформації. Менеджер, проявляючи лідерські якості, може регулювати доступ до цієї інформації, що чинить вплив на поведінку підлеглих.

4. Влада керівного положення. Полягає в тому, що чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на підлеглих.

5. Влада авторитету. Дозволяє менеджеру реалізовувати владний вплив на підлеглих, користуючись своїм авторитетом, без демонстрації при цьому владних повноважень.

6. Влада нагородження. Полягає у наявності в менеджера можливості нагороджувати за успіхи та пробачати помилки в роботі, що дає йому можливість стимулювати працю підлеглих з повного віддачею.

7. Влада примусу. Спонукання підлеглих (за допомогою зауважень, штрафів, доган та звільнення) до виконання роботи, незалежно від їхнього бажання її виконувати [44 с. 78–79].

На сьогодні, у науково-методичних джерелах представлено достатню кількість тренінгів на розвиток лідерських якостей, наприклад в методичному виданні представлені модулі програми тренінгу, основні тези тем, основні теоретичні положення для ведучого, опис та процедура проведення тренінгових вправ. Програма тренінгу сформульована таким чином, щоб

можна було засвоїти основні категорії психології лідерства та опанувати практичні навички лідерської поведінки [48].

В додатку Ж подано приклади вправ з розвитку лідерських навичок та навичок комунікативної взаємодії, спрямованих на розвиток ключових компетенцій менеджерів у сферах емпатії, конфліктоусталеності, емоційної саморегуляції та комунікативної толерантності. Нагадуємо, що тренінг має починатися з ознайомлення учасників із його метою, завданнями та очікуваними результатами, а також створенням комфортного середовища для взаємодії. Особливу увагу приділено навчанню емпатії як основи ефективної комунікації, використовуючи вправи на розуміння емоцій співрозмовників та аналіз практичних ситуацій. Робота з конфліктами включає опрацювання технік їх попередження, управління та вирішення, що базуються на пошуку компромісів та конструктивному діалозі.

Розвиток емоційної саморегуляції здійснюється через навчання технікам зняття стресу та управління емоційними реакціями у складних робочих ситуаціях. Крім того, тренінг сприяє формуванню толерантності у спілкуванні, що передбачає врахування індивідуальних і культурних особливостей у взаємодії з іншими. Завершальний етап тренінгу передбачає рефлексію досягнутих результатів і розробку індивідуального плану подальшого вдосконалення комунікативних навичок.

Додаток Ж містить набір практичних вправ, спрямованих на розвиток ключових лідерських якостей менеджерів, таких як самостійність, творчий підхід, самооцінка та навички самопрезентації. У вправи включено інтерактивні завдання, що стимулюють учасників до розкриття особистого потенціалу, вдосконалення комунікативних умінь і формування впевненості у власних силах. У змісті додатку акцентується увага на методах активної взаємодії у групах, що сприяють покращенню міжособистісних відносин та збагаченню досвіду учасників.

У підрозділі 2.2 магістерської роботи детально розглянуто засоби, що сприяють розвитку лідерських якостей у сучасних менеджерів. Основний

акцент зроблено на важливості інтеграції теоретичних знань із практичними навичками через самоосвітню діяльність, вивчення передових практик лідерства; участь у реальних управлінських проектах, навчання за програмами підвищення кваліфікації та тренінговими програмами.

2. 3. Розробка тренінгової програми «Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності»

Зважаючи на визначені нами ефективні засоби розвитку лідерських якостей сучасного менеджера, пропонуємо навчання за тренінговою програмою *«Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності»*

Мета програми: розвинути ключові навички та компетенції, необхідні для ефективного лідерства в умовах сучасного бізнесу, зокрема стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікативні та організаторські здібності.

Завдання програми:

1. Ознайомити учасників із основними поняттями лідерства та його роллю в управлінській діяльності.
2. Удосконалити навички та якості, необхідні для ефективної комунікації, стратегічного мислення та прийняття рішень.
3. Сприяти розвитку емоційного інтелекту, саморегуляції та здатності до управління конфліктами.
4. Створити умови для інтерактивного обміну досвідом між учасниками, підвищення їхньої мотивації до професійного самовдосконалення.
5. Формувати навички взаємодії в команді, налагодження гармонійних ділових відносин, ефективного лідерства та управління персоналом.

Структура програми: програма складається із серії інтерактивних тренінгових занять, побудованих на основі циклу навчання Кола Колба, які включають чотири основні етапи:

1. Аналіз особистого досвіду.

2. Осмислення отриманого досвіду.
3. Побудова нових концепцій.
4. Практичне застосування знань.

Тематичний план програми:

1. Вступне заняття: мета, завдання, правила роботи групи.
2. Основи лідерства: поняття, стилі, ролі.
3. Комунікативні навички: слухання, ведення переговорів, управління конфліктами.
4. Стратегічне мислення: постановка цілей, прийняття рішень, управління змінами.
5. Емоційний інтелект: розуміння власних і чужих емоцій, управління стресом.
6. Саморегуляція: розвиток стресостійкості, самоконтролю та впевненості.
7. Завершення програми: підсумки, індивідуальний план розвитку.

Методи та форми навчання: для забезпечення максимальної ефективності навчання застосовуються інтерактивні лекції, практичні кейси, ділові ігри та рольові вправи, обговорення, дебати, мозкові штурми, аналіз відеоматеріалів та прикладів із практики.

Програма орієнтована на групу з 10–15 осіб, що дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного учасника. Реалізація програми передбачає використання сучасних інтерактивних засобів (фліп-чарти, презентації, відеоматеріали) та різноманітних навчальних методик для досягнення високої ефективності розвитку лідерських якостей.

Таблиця 2.7

**Навчально-тематичний план програми
«Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера
в процесі професійної діяльності»**

№	Тема	К-сть годин
1	Вступне заняття: мета, завдання, правила роботи групи	2
2	Основи лідерства: поняття, стилі, ролі	3
3	Комунікативні навички: слухання, ведення переговорів, управління конфліктами	6
4	Стратегічне мислення: постановка цілей, прийняття рішень, управління змінами	6
5	Емоційний інтелект: розуміння власних і чужих емоцій, управління стресом	6
6	Саморегуляція: розвиток стресостійкості, самоконтролю та впевненості	6
7	Завершення програми: підсумки, індивідуальний план розвитку	2
	Всього:	32

Очікуваними результатами програми по завершенню тренінгу для менеджерів стануть: отримання глибших знань про свої лідерські якості та як їх розвивати; оволодіння сучасними методами та техніками ефективного лідерства; покращення комунікативних навичок, здатності до управління конфліктами та емоціями; підвищення рівня стратегічного мислення, здатності до управління персоналом і прийняття рішень.

Отже, розвиток лідерських якостей менеджера в процесі професійної діяльності є важливою складовою ефективного управління. Досягнення цього передбачає використання різноманітних засобів, дієвими з яких нами визначено самоосвітню діяльність, програми підвищення кваліфікації, рольові ігри, тренінгове навчання.

Далі пропонуємо розглянути змістове наповнення тренінгової програми «Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності».

Заняття 1. Вступне заняття: мета, завдання, правила роботи групи.

Мета заняття: забезпечити учасникам розуміння цілей та завдань програми розвитку лідерських якостей, створити комфортну атмосферу для групової роботи та закласти основи ефективної комунікації та взаємодії.

Завдання заняття: ознайомити учасників із програмою тренінгу, її структурою та очікуваними результатами, встановити правила роботи групи, які сприятимуть конструктивній взаємодії та активній участі всіх учасників, створити умови для знайомства учасників, налагодження взаєморозуміння та формування довіри, пояснити важливість лідерських якостей для професійної діяльності менеджера, а також мотиваційний аспект їх розвитку, активізувати інтерес до програми за допомогою інтерактивних методів.

Хід заняття: тренер вітає учасників, коротко презентує себе та розповідає про програму. Кожен учасник коротко розповідає про себе, свої очікування від програми та наявний досвід у лідерській діяльності. Тренер детально пояснює структуру програми, методи роботи та очікувані результати.

Спільно з учасниками формулюються правила роботи (наприклад, повага до думки інших, дотримання таймінгу, конфіденційність). Правила записуються на фліпчарті та залишаються доступними протягом усього тренінгу.

Інтерактивна вправа «Ти і твоє ім'я» (Додаток Ж). Учасники виконують завдання, яке допомагає розкрити їхні індивідуальні якості, пов'язані з лідерством, а також активізувати взаємодію в групі.

Завершення заняття. Тренер підсумовує основні моменти, відповідає на запитання учасників та пропонує кожному визначити індивідуальні цілі участі в програмі.

Очікувані результати: учасники чітко розуміють цілі програми та свої очікування від неї, встановлено правила, що сприяють продуктивній роботі групи, учасники налагодили перший контакт та підвищили рівень довіри один до одного, закладено мотивацію до активної участі в подальших заняттях.

Заняття 2. Основи лідерства: поняття, стилі, ролі

Мета заняття: забезпечити учасникам базові знання про поняття лідерства, його стилі та ролі у професійній діяльності менеджера, розкрити значення лідерських якостей для ефективного управління та формування успішної команди.

Завдання заняття: ознайомити учасників із теоретичними основами лідерства, включаючи його сутність, стилі та основні ролі; забезпечити розуміння переваг та недоліків різних стилів лідерства залежно від контексту; активізувати рефлексію учасників щодо власного стилю управління та його потенційного впливу на ефективність роботи команди; створити умови для обговорення реальних управлінських ситуацій, пов'язаних із вибором стилю лідерства.

Хід заняття: тренер розпочинає заняття з короткої презентації основних понять лідерства, пояснюючи їхній взаємозв'язок із сучасними викликами в управлінській діяльності. Презентація включає розгляд стилів лідерства (авторитарного, демократичного, ліберального, трансформаційного) та їх застосування в залежності від ситуації. Особливу увагу приділяється аналізу ролей лідера, таких як стратег, мотиватор, комунікатор та кризовий менеджер. Учасники виконують практичну вправу, спрямовану на визначення їхнього домінуючого стилю лідерства. Після цього група обговорює реальні приклади, коли різні стилі лідерства виявлялися ефективними чи, навпаки, недоречними.

На завершення тренер проводить рефлексію, запитуючи учасників про їхні інсайти щодо власного стилю управління та його потенціалу для розвитку. Учасникам пропонується визначити індивідуальні кроки для вдосконалення їхніх лідерських навичок.

Очікувані результати: учасники засвоюють основні поняття та стилі лідерства, підвищують рівень обізнаності про власні лідерські якості, формують розуміння того, як адаптивність стилю управління сприяє успішному вирішенню управлінських завдань, розвивають мотивацію до подальшого вдосконалення своїх лідерських компетенцій.

Заняття 3. Комунікативні навички: слухання, ведення переговорів, управління конфліктами.

Мета заняття: розвинути у учасників ключові комунікативні навички, необхідні для ефективної взаємодії у професійній діяльності, включаючи вміння активного слухання, ведення конструктивних переговорів і управління конфліктними ситуаціями.

Завдання заняття: сформувати уявлення про основні принципи активного слухання та його роль у побудові взаєморозуміння; ознайомити учасників із техніками ведення переговорів, що спрямовані на досягнення взаємовигідних результатів; навчити ідентифікувати конфлікти та застосовувати ефективні стратегії для їх управління і вирішення; створити умови для відпрацювання практичних навичок у симуляційних вправах.

Хід заняття: тренер починає заняття з пояснення важливості комунікативних навичок для лідерської діяльності. Учасникам пропонується короткий теоретичний огляд технік активного слухання, включаючи парафраз, уточнення та невербальні сигнали підтримки. Далі учасники виконують вправу на слухання у парах, що допомагає відчутти різницю між пасивним і активним слуханням.

Наступний блок присвячений основам переговорів. Тренер демонструє структуру переговорного процесу, наголошуючи на принципах підготовки, ведення та завершення переговорів. Учасники діляться на малі групи, кожна з яких отримує кейс для симуляції переговорів, після чого відбувається аналіз результатів із коментарями тренера.

Третя частина заняття зосереджена на управлінні конфліктами. Тренер пояснює види конфліктів, їх причини та етапи розвитку. Учасникам пропонуються техніки вирішення конфліктів, такі як компроміс, співпраця та уникнення ескалації. Група бере участь у практичній вправі, що моделює конфліктну ситуацію в команді, з подальшим обговоренням застосованих підходів (Додаток Ж).

Завершення заняття включає обговорення найбільш цінних інсайтів учасників, відповідь на запитання та рекомендації щодо подальшого розвитку комунікативних навичок. Учасникам пропонується скласти план покращення своїх комунікативних здібностей.

Очікувані результати: учасники засвоюють основи активного слухання, розвивають навички ведення переговорів та вирішення конфліктів, отримують практичний досвід застосування нових технік у реальних ситуаціях. Заняття сприяє покращенню здатності до конструктивної взаємодії та формуванню ефективної комунікації в команді.

Заняття 4. Стратегічне мислення: постановка цілей, прийняття рішень, управління змінами.

Мета заняття: розвинути у учасників стратегічне мислення, навички постановки реалістичних і досяжних цілей, прийняття обґрунтованих рішень та ефективного управління змінами в організаційному середовищі.

Завдання заняття: сформувати розуміння стратегічного мислення як основи ефективного управління; навчити методам SMART-постановки цілей та довгострокового планування; ознайомити учасників із ключовими етапами процесу прийняття рішень; забезпечити учасників інструментами для управління змінами в умовах невизначеності; створити умови для практичного застосування стратегічних інструментів.

Хід заняття: тренер розпочинає заняття з обговорення поняття стратегічного мислення, його ролі в професійній діяльності та значення для успіху організації. Для цього використовується коротка інтерактивна лекція з прикладами успішних стратегічних рішень у бізнесі.

Перший блок заняття присвячений постановці цілей. Тренер пояснює принцип SMART і демонструє його застосування на конкретних прикладах. Учасники працюють в групах, формуючи власні цілі за цим принципом для уявних або реальних кейсів. Кожна група презентує свої результати, а тренер дає зворотний зв'язок.

Другий блок зосереджений на прийнятті рішень. Тренер розповідає про різні підходи до прийняття рішень, включаючи раціональне, інтуїтивне та креативне мислення. Учасники виконують вправу на вибір найкращого рішення в запропонованій ситуації, враховуючи ризики, ресурси та можливості.

Третя частина заняття присвячена управлінню змінами. Тренер знайомить учасників із моделлю змін Джона Коттера, пояснюючи кожен етап процесу – від створення відчуття терміновості до закріплення змін у корпоративній культурі. Учасники беруть участь у симуляційній грі, де вони повинні розробити план управління змінами для компанії, що стикається із серйозними викликами.

Завершення заняття включає обговорення отриманих знань та навичок, підсумування ключових моментів і відповіді на запитання. Учасникам пропонується скласти персональний план розвитку своїх стратегічних здібностей.

Очікувані результати: учасники отримують практичне розуміння стратегічного мислення, вчать ефективно формулювати цілі та приймати обґрунтовані рішення, засвоюють основи управління змінами. Заняття сприяє розвитку лідерських якостей, що забезпечують успішне управління та адаптацію в умовах змін.

Заняття 5. Емоційний інтелект: розуміння власних і чужих емоцій, управління стресом.

Мета заняття: розвинути у учасників навички емоційного інтелекту, необхідні для розуміння власних та чужих емоцій, ефективного управління емоційними станами та зниження рівня стресу в професійній діяльності.

Завдання заняття: ознайомити учасників із поняттям емоційного інтелекту, його складовими та значенням для ефективного лідерства; навчити розпізнавати емоції, керувати ними та використовувати їх для побудови гармонійних взаємовідносин; забезпечити учасників практичними

інструментами для управління стресовими ситуаціями; створити умови для інтерактивної роботи з метою закріплення отриманих знань і навичок.

Хід заняття: тренер розпочинає заняття з короткого пояснення концепції емоційного інтелекту, його складових (самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія, соціальні навички) та його впливу на професійну діяльність. Для ілюстрації використовуються приклади успішних лідерів, які ефективно застосовують емоційний інтелект у своїй роботі.

Перший блок заняття присвячений самоусвідомленню та саморегуляції. Учасники виконують вправу «Щоденник емоцій», де вони аналізують власні емоційні реакції на різні ситуації. Тренер пояснює техніки саморегуляції, такі як глибоке дихання, релаксація та позитивна візуалізація.

Другий блок зосереджений на емпатії та розумінні емоцій інших людей. Учасники проходять інтерактивну вправу «Розшифруй емоцію», де вони аналізують невербальні сигнали, міміку та жести. Тренер пояснює, як ефективно використовувати емпатію для побудови довірливих стосунків у команді.

Третя частина заняття присвячена управлінню стресом. Тренер розповідає про основні джерела стресу в професійній діяльності та техніки управління ним, такі як тайм-менеджмент, встановлення пріоритетів і фізична активність. Учасники виконують вправу «Мапа стресу» (Додаток Ж), де вони ідентифікують власні тригери стресу та розробляють план їх мінімізації.

Завершення заняття включає обговорення основних висновків, відповіді на запитання учасників і створення індивідуального плану розвитку емоційного інтелекту. Тренер також пропонує учасникам визначити конкретні кроки для впровадження отриманих навичок у повсякденну діяльність.

Очікувані результати: учасники отримують розуміння сутності емоційного інтелекту та його значення для професійної діяльності, засвоюють навички управління власними емоціями та розпізнавання емоцій інших людей, оволодівають техніками управління стресом. Заняття сприяє формуванню

гармонійних взаємовідносин у команді та підвищенню ефективності в професійному середовищі.

Заняття 6. Саморегуляція: розвиток стресостійкості, самоконтролю та впевненості.

Мета заняття: допомогти учасникам розвинути здатність до саморегуляції, навчити управляти емоційними станами, підвищити рівень стресостійкості та сформувати впевненість у собі в умовах професійної діяльності.

Завдання заняття: ознайомити учасників із поняттям саморегуляції та її значенням у лідерській діяльності; надати практичні інструменти для розвитку стресостійкості та здатності до самоконтролю; створити умови для закріплення отриманих знань через інтерактивні вправи та обговорення; сприяти формуванню впевненості у власних силах та здатності ефективно діяти в складних ситуаціях.

Хід заняття: тренер розпочинає заняття з короткого пояснення концепції саморегуляції, її основних аспектів та важливості для успішного лідера. Учасники знайомляться з ключовими поняттями, такими як стресостійкість, самоконтроль і впевненість, через презентацію з практичними прикладами.

Перший блок заняття присвячений розвитку стресостійкості. Тренер розповідає про причини стресу в роботі лідера та його вплив на прийняття рішень. Учасники виконують вправу «Мій стресовий профіль», аналізуючи власні стресори та реакції на них. Після цього тренер демонструє техніки зниження стресу, такі як прогресивна м'язова релаксація, техніка «чотири на чотири» (глибоке дихання) та використання позитивних установок.

Другий блок зосереджений на самоконтролі. Учасники виконують вправу «Коло контролю» (Додаток Ж), де визначають фактори, які знаходяться в їхньому безпосередньому контролі, та навчаються фокусуватися на них. Тренер пояснює значення усвідомленості в управлінні власною поведінкою та презентує практики для її розвитку, такі як ведення щоденника думок і емоцій (Додаток З).

Третя частина заняття присвячена формуванню впевненості у собі. Учасники виконують вправу «Джерела впевненості», де ідентифікують свої сильні сторони та досягнення. Тренер пояснює, як ефективно використовувати ці ресурси для подолання сумнівів і страхів. Включено інтерактивну вправу «Розмова з внутрішнім критиком» (Додаток Ж), яка допомагає учасникам навчитися трансформувати негативні думки у конструктивні.

Завершення заняття включає обговорення отриманого досвіду, відповіді на запитання та формулювання індивідуальних планів для подальшого розвитку навичок саморегуляції. Учасники отримують рекомендації щодо регулярного використання запропонованих технік у повсякденному житті.

Очікувані результати: учасники отримують практичні інструменти для управління стресом і власними емоціями, засвоюють техніки підвищення самоконтролю, вчаться ідентифікувати та використовувати свої сильні сторони для формування впевненості. Заняття сприяє розвитку здатності ефективно діяти в стресових ситуаціях і підвищує рівень особистої ефективності.

Заняття 7. Завершення програми: підсумки, індивідуальний план розвитку

Мета заняття: підвести підсумки пройденої програми, оцінити досягнуті результати, сформувані індивідуальні плани розвитку для учасників та забезпечити мотивацію до подальшого вдосконалення лідерських якостей.

Завдання заняття: здійснити рефлексію отриманого досвіду та знань, оцінити особистісний прогрес кожного учасника за час тренінгу, розробити індивідуальні плани розвитку лідерських якостей, які відповідають потребам та цілям учасників, створити умови для підвищення мотивації до подальшого самовдосконалення, завершити програму на позитивній та натхненній ноті.

Хід заняття: заняття розпочинається з рефлексії. Тренер запрошує учасників поділитися своїми враженнями від тренінгової програми, новими знаннями та навичками, які вони здобули. Для цього використовується інтерактивна вправа «Моя карта прогресу», у якій кожен учасник аналізує свої

досягнення за ключовими аспектами лідерських якостей: комунікація, стратегічне мислення, емоційний інтелект, саморегуляція.

Після цього тренер пропонує оцінити прогрес за допомогою короткого анкетування або самооцінки, яке дозволить учасникам усвідомити динаміку свого розвитку.

Далі учасники працюють над розробкою індивідуальних планів розвитку. Тренер пояснює основні принципи складання плану, акцентуючи увагу на конкретності, досяжності та орієнтованості на результати. Учасникам пропонується вправа «Мій шлях до лідерства», у рамках якої вони визначають свої ключові цілі на найближчий період, необхідні ресурси, потенційні перешкоди та способи їх подолання.

У заключній частині заняття тренер організовує інтерактивну вправу «Коло натхнення», де кожен учасник ділиться своїм головним відкриттям або цінним досвідом, який отримав під час програми. Це сприяє створенню позитивної атмосфери та взаємній підтримці учасників.

На завершення тренер дякує учасникам за активну участь, підбиває підсумки програми та вручає сертифікати. Програма завершується короткою мотиваційною промовою, яка надихає учасників на подальший розвиток та застосування отриманих знань у професійній діяльності.

Вважаємо, що після навчання за тренінговою програмою «Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності» учасники усвідомлять свій прогрес у питанні розвитку лідерських якостей, складуть чіткі індивідуальні плани професійної самореалізації, будуть вмотивованими до подальшого вдосконалення управлінських компетентностей.

ВИСНОВКИ

В ході роботи над магістерським дослідженням було зроблено такі висновки:

1. Установлено, що лідерство та розвиток лідерських якостей менеджера є предметом наукового пошуку широкого кола закордонних та вітчизняних дослідників (V. Barker, J. Jones, R. Lozano, D. Schepker, D. Wangrow, Б. Головешко, В. Городина, В. Вороніна, Л. Данченко, С. Калашнікова, Р. Костенко, І. Маркіна, А. Мудрик, В. Пророк, Л. Сергєєва, Л. Шутько та ін.), які розглядають цей феномен у якості ключового фактору успіху організації.

Розкрито сутність ключових понять дослідження: «лідерство», «лідер», «лідерські якості», з урахуванням сучасних підходів до управління. *Лідерство* розглядається як здатність особистості-лідера надихати, впливати та спрямовувати людей до досягнення спільних цілей; *лідерські якості сучасного менеджера* - це сукупність особистісних характеристик, навичок і компетенцій, які дозволяють менеджеру ефективно впливати на підлеглих, мотивувати команду, приймати стратегічні рішення та досягати поставлених цілей в умовах сучасного мінливого та конкурентного середовища. Визначено, що розвиток цих якостей є критичним фактором успішності сучасного менеджера.

2. Схарактеризовано професійну діяльність сучасного менеджера, що включає виконання адміністративних, організаційних і мотиваційних функцій як чинник розвитку його лідерських якостей. Виявлено, що розвиток лідерських якостей відбувається за рахунок взаємодії з командою, прийняття рішень у складних ситуаціях і впровадження інновацій. Менеджера-лідера вирізняє адаптивне управління, оперативне реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища; розвиток стратегічного мислення, здатність аналізувати ситуації та ухвалювати оптимальні рішення. У складні періоди саме керівник, демонструючи лідерські якості, може згуртувати команду навколо спільної мети та створити атмосферу підтримки й співробітництва.

3. Визначено ефективні засоби розвитку лідерських якостей менеджера в процесі професійної діяльності, а саме: *самоосвіта, програми підвищення кваліфікації, тренінгові програми*. З'ясовано, що ключову роль у формуванні та розвитку лідерських якостей відіграє неперервна освіта та здатність до адаптацій у сучасному динамічному світі. Метою використання запропонованих засобів розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності можуть бути: розвиток комунікативних навичок, що допомагає менеджерам ефективно спілкуватися з командою, клієнтами та партнерами; покращення навичок тайм-менеджменту; управління конфліктами та підвищення рівня володіння навичками переговорів, що є важливим для підтримання гармонії в колективі та досягнення цілей; розвиток креативного мислення та здатності до інновацій, що дозволяє лідерам знаходити нестандартні розв'язання складних задач.

4. Розроблено тренінгову програму «Стратегії розвитку лідерських якостей сучасного менеджера в процесі професійної діяльності», яка спрямована на вдосконалення таких аспектів, як емоційний інтелект, стратегічне мислення, комунікативні навички та здатність до саморегуляції. Програма передбачає інтерактивні форми навчання, включаючи рольові ігри, обговорення кейсів, практичні завдання та рефлексивні вправи. Її впровадження дозволить менеджерам підвищити ефективність комунікації, навчитися управляти конфліктами, посилити мотивацію та формувати конструктивні відносини у команді. Програма може бути адаптована до потреб різних організацій та впроваджена як частина системи професійного навчання менеджерів.

Подальше дослідження може бути зосереджено на таких аспектах: аналізі впливу міжкультурних факторів на формування лідерських якостей; гендерні дослідження лідерства; використанні цифрових технологій для створення інноваційних підходів до професійного навчання; дослідженні специфіки лідерства в умовах післявоєнного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019.html> (дата звернення: 20.01.2025).
2. Brown, Brené. «Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts.» 2018. URL: <https://www.goodreads.com/book/show/40115162-dare-to-lead> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Chesser, Susan G. Women in National Governments Around the Globe: Fact Sheet. Washington, DC: Congressional Research Service. 2019. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/details?prodcode=R45483> (дата звернення: 20.01.2025).
4. Costa Joana, Mariana Pádua, and António Carrizo Moreira. 2023. Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? URL: https://www.researchgate.net/publication/368321797_Leadership_Styles_and_Innovation_Management_What_Is_the_Role_of_Human_Capital (дата звернення: 22.01.2025).
5. Diamandis, Peter H., i Steven Kotler. «The Future Is Faster Than You Think: How Converging Technologies Are Transforming Business, Industries, and Our Lives.» 2022. URL: <https://www.reputiva.com/the-future-is-faster-than-you-think-by-peter-h-diamandis-steven-kotler/> (дата звернення: 20.01.2025).
6. Duran P., Kammerlander N., Essen M. and Zellweger T.. Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. Academy of Management Journal VOL. 59, NO. 4. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2014.0424> (дата звернення: 20.01.2025).
7. Harvard Business Review. Research: Leaders Undervalue Creative Work from AI-Managed Teams. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/03/research-leaders-undervalue-creative-work-from-ai-managed-teams?ab=HP-hero-featured-text-1> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, i Alexander Grashow. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the

World. 2009 p. 352. URL: <https://www.amazon.com/Practice-Adaptive-Leadership-Changing-Organization/dp/1422105768> (дата звернення: 22.01.2025).

9. Jeong, S.-H., Harrison, D.A. Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as ceos and tmt members *Academy of Management Journal*, 2017. 60 (4), pp. 1219–1252. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2014.0716> (дата звернення: 20.01.2025).

10. Jones, J. Effective Leadership in the 21st Century *Radiology management*, 2015. 37 (6), pp. 16-9; quiz 20–1. URL: https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84964693372&origin=inward&txGid=5ac9febc716fa6c052_c2e9a3a9676175 (дата звернення: 20.01.2025).

11. Leadership. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership> (дата звернення: 20.01.2025).

12. Lozano, R. A. Holistic perspective on corporate sustainability drivers *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2015. 22 (1), pp. 32–44. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1325> (дата звернення: 20.01.2025).

13. Mainemelis, B, Kark, R. & Epitropaki, O. Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 2015. 9(1), pp. 393–482. URL: <https://durham-repository.worktribe.com/preview/1414855/18573.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

14. Northouse, P. G. Leadership: Theory and practice. 2015. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=6qYLEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Northouse+P.+G.+2015+Leadership:+Theory+and+practice+\(New+York:+Sage\)&ots=QQ6etf-e5o&sig=IGG11AVU__rSZXiiQgyFJ0YSxVQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Northouse%20P.%20G.%202015%20Leadership%3A%20Theory%20and%20practice%20\(New%20York%3A%20Sage\)&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=6qYLEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Northouse+P.+G.+2015+Leadership:+Theory+and+practice+(New+York:+Sage)&ots=QQ6etf-e5o&sig=IGG11AVU__rSZXiiQgyFJ0YSxVQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Northouse%20P.%20G.%202015%20Leadership%3A%20Theory%20and%20practice%20(New%20York%3A%20Sage)&f=false) (дата звернення: 22.01.2025).

15. Pornchai Jedaman et al 2021 Analyzed and Causal Factor the 21st Century Leadership 4.0 of Science Educational for Sustainable J. Phys.: Conf. Ser. 1835

012097. 2021. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1835/1/012097> (дата звернення: 20.01.2025).

16. Scharmer, Otto. «Theory U: Leading from the Future as It Emerges.» 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/327271123_Theory_U_Leading_from_the_Future_as_It_Emerges (дата звернення: 22.01.2025).

17. Schwab, Klaus. «The Fourth Industrial Revolution.» 2016. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

18. Sheikh Hasina longest serving female leader in world: Survey. Uniindia.com. 2019. URL: <https://www.uniindia.com/sheikh-hasina-longest-serving-female-leader-in-world-survey/world/news/1723244.html> (дата звернення: 20.01.2025).

19. Statistics on Women in National Governments Around the Globe Updated November 13, 2023. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R45483/24> (дата звернення: 20.01.2025).

20. Wangrow, D.B., Schepker, D.J., Barker, V.L., III Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions *Journal of Management*, 2015. 41 (1), pp. 99–135. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314554214> (дата звернення: 20.01.2025).

21. Авер'янов В. Б. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / НАН України ; Інститут держави і права імені В. М. Корецького / В. Б. Авер'янов (заг. ред.). В. А. Дерещ, М. І. Ославський, Г. М. Писаренко, А. А. Пухтецька. Київ: Юстиніан, 2007. 288 с.

22. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу: нова парадигма менеджменту. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 266 с.

23. Александрова С.А. Професійно-комунікативна компетентність: тексти лекцій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 144 с.

24. Аткинсон М., Т. Чойс. Покрокова система: наука та мистецтво коучингу. Київ: Companion Group, 2010. 256 с.

25. Борова Т. Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації. *Теорія та методика управління освітою*. № 3 (2009). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/4.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
26. Вієвська М., Красовська Л. Мотивація професійного розвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій. *Вища школа*. 2010. № 3-4. С. 89–104.
27. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23–30.
28. Головешко Б. Г. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищому навчальному закладі: дис... канд. пед. наук: 13:00:04. Харків, 2017. URL: https://www.vspu.edu.ua/science/dis/des_19_3.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
29. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 3. С. 137–147.
30. Гоулман Д. Книга «Емоційний інтелект» видавництво Vivat. 2020.
31. Гранюк Л. Розвиток професіоналізму державних службовців – складова частина кадрової політики в Україні. *Зб. наук. пр. УАДУ*. К., 1998. Вип. 2. С. 59–68.
32. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади. Київ: К.І.С., 2006. 398 с.
33. Данченко Л., Гордина В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 52–55. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2015_11_13 (дата звернення: 20.01.2025).
34. Джек Ма. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%B5%D0%BA_%D0%9C%D0%B0 (дата звернення: 20.01.2025).
35. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління. Київ: ЗАТ «Нічлава», 2000. 280 с.

36. Жінки в уряді. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8_%D0%B2_%D1%83%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%96 (дата звернення: 20.01.2025).

37. Загороднюк С. Соціально-психологічні аспекти управлінського спілкування в державній службі. *Зб. наук. пр. УАДУ*. Київ, 2002. Вип. 2. С. 297 – 304.

38. Ілон Маск. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BB%D0%BE_%D0%BD_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BA (дата звернення: 20.01.2025).

39. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. Монографія. Київський університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, Україна. 2010. 380 с.

40. Коваленко С., Харченко І. Ефективні методи управління колективом –важлива складова державної влади. *Зб. наук. пр. УАДУ*. Київ, 1999. Вип. 1. С. 237–241.

41. Козляковський П.А. Загальна психологія: Навч. посібник: В 2 т. – 2-ге вид., доп. і переробл. Т. II. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2004. 240 с.

42. Колос Б. О. Управління державою III тисячоліття, або Стратегія і тактика побудови Української національної держави. Львів: Ініціатива, 2004. 979 с.

43. Корніяка О.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності фахівців на різних етапах їх професійного становлення. *Психолінгвістика: зб. наук. праць ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Переяслав-Хмельницький: ПП «СКД», 2011. Вип.8. С. 33–45.

44. Костенко Р. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проектів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Випуск 93'2023 Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2023. С. 77–81. URL: <https://dspace.oano.od.ua/server/api/core/bitstreams/a7400d2e-0a04-43f5-bca8-7db856d7f7b2/content> (дата звернення: 22.01.2025).

45. Луговий В. І. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс. *Вища освіта України*. № 3 (дод. 1). Темат. вип.: Педагогіка вищої школи: методологія. теорія, технології. Київ: Генезис. 2009. С. 9–14.

46. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. (159). 88–91. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6722/1/Markina.pdf> (дата звернення: 22.01.2025).

47. Мелінда Гейтс. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B0_%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%87_%D0%93%D0%B5%D0%B9%D1%82%D1%81 (дата звернення: 22.01.2025).

48. Мудрик А. М., Шишкіна Х. Ю. Розвиток лідерських якостей: програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576112.pdf> (дата звернення: 22.01.2025).

49. Надолішній П. І. Теорія та історія державного управління. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. 126 с.

50. Нестеренко Л. Соціально-психологічний тренінг як елемент удосконалення комунікації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю (31 травня 2005р., Київ)*. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. Т.1. С.294–296.

51. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації: навч. посіб. Чернівці: Книги-XXI, 2010. 528 с.

52. Палеха Ю. І., В.О. Кудін. Культура управління та підприємництва. Київ, 1998. 90–93 с.

53. Пахота Н. В. Концепція професійної діяльності менеджера на підприємстві в сучасних умовах. Київ. *Ефективна економіка*. 2023. № 11.

54. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі: соціо-психологічний аналіз. Київ: Вид-во УЛДУ, 2000. 200 с.

55. Пророк В. М. «Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій». *Psychological Journal*. 2015.1(1). С. 79–85. URL: https://www.researchgate.net/publication/326416809_LIDERSKI_AKOSTI_AK_VAZLIVIJ_FAKTOR_USPISNOSTI_PROFESIJOI_DIALNOSTI_FAHIVCIV_SOCIONOMICNIH_PROFESIJ (дата звернення: 22.01.2025).

56. Рудаківська С. Навички людини майбутнього як основа конкурентоспроможної особистості. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2017. № 1-2. С. 44–46.

57. Саття Наделла. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F_%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%B%D0%BB%D0%B0 (дата звернення: 22.01.2025).

58. Семенюк О.А. Основи теорії мовної комунікації : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 2010. 240 с.

59. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

60. Слободянюк О. М. Досвід формування професійно-етичної компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю. *Science Rise: Pedagogical Education*. 2016. № 6 (2). С. 21–25. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/311657-the-experience-of-formation-of-professio-90ae6ebb.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).

61. Совдагарова Л. Педагогіка співпраці в умовах реалізації концепції навчання впродовж життя. *Педагогічне Криворіжжя: педагогічний альманах*. Кривий Ріг, 2019. Вип. № 5. С. 108–109.

62. Татенко В. О. Лідер XXI: Соціально-психологічні студії. Київ: Корпорація, 2004. 198 с.

63. Університет «Крок». Поняття лідерства та керівництва 2024. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/> (дата звернення: 20.01.2025).

64. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.

65. Чернявська Т. П. Специфіка емоційної сфери бізнесменів. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського* (Збірник наукових праць). Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського. 2018. № 5-6. С. 154–161.

66. Шаполова В. В. Особистість менеджера як провідний чинник його професійної діяльності. Харків. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2011. № 28. 2011.

67. Шеріл Сандберг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BB_%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3 (дата звернення: 20.01.2025).

68. Шутько Л. Г., Шатько Д. Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями*. 2018. № 2(5). С. 61–70.

69. Якобсон І. С. Психологія людини. Київ: Думка, 2005. 120 с.

70. Яшенкова О. В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. Київ: ВЦ «Академія», 2010. 312 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест для визначення потреби у досягненнях (Ю.М.Орлов)

Мета: визначити рівень потреби у досягненнях.

Тест містить твердження, які диференціюють людей двох протилежних груп: з високим і низьким рівнем потреби у досягненнях.

Інструкція: В тесті міститься 22 твердження, які дають Вам змогу уточнити думки, інтереси і те, як Ви оцінюєте себе. Якщо Ви згодні з твердженням, напишіть «Так» поряд із ним, якщо не згодні – «Ні». Ніяких додаткових написів робити не слід. Заповнюючи аркуш для відповідей, майте на увазі, що твердження дуже короткі і не можуть містити всіх подробиць. Не гайте часу на обдумування, відповідайте швидко і обов'язково на кожне запитання. Поганих і хороших відповідей не існує.

Шифр _____ Стать _____ Вік _____

1. Думаю, що успіх у житті залежить радше від випадку, ніж розрахунку.
2. Якщо я втрачу улюблене заняття, життя для мене втратить сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливіший процес її виконання, ніж кінцевий результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин із близькими.
5. На мою думку, більшість людей живе віддаленими цілями, а не близькими.
6. У моєму житті було більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.
8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся удосконалити деякі її елементи.
9. Захоплений думками про успіх, я можу забути про пересторогу.
10. Мої батьки вважали мене лінивою дитиною.
11. Думаю, що причина моїх невдач – обставини, а не я сам.
12. Мої батьки дуже суворо контролювали мене.
13. Терпіння у мене більше, ніж здібностей.
14. Лінощі, а не сумніви щодо успіху змушують мене часто відмовлятися від своїх намірів.
15. Думаю, що впевнена в собі людина – це я.
16. Заради успіху я можу ризикувати, якщо навіть шанси не на мою користь.
17. Я не сумлінна людина.
18. Коли все йде добре, моя енергія підсилюється.
19. Якби я був журналістом, писав би радше про оригінальні винаходи, ніж про пригоди.
20. Мої родичі часто не поділяють моїх планів.
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх друзів.
22. Мені здається, що наполегливості в мене більше, ніж здібностей.

Обробка результатів:

1 бал, якщо відповідь на твердження:

«Так» – 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22 і

«Ні» – на 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Сума балів говорить про рівень ПД:

до 10 балів – низький;

15-16 – вище середнього;

11-12 – нижче середнього;

17-22 – високий.

13-14 – середній;

Джерело: [28]

Методика діагностики мотивації досягнення успіху (Т. Елерс)

Шифр _____ Стать _____ Вік _____

Вам буде запропонований 41 питання, на кожен з яких дайте відповідь «так» або «ні».

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкласти на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.
15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті небагато речей важливіше грошей.
23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.
29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.

30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.
38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.
39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ опитувальника Т. Елерса.

Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за:

– відповідь «так» на питання:

2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

– відповідь «ні» на питання:

6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються.

Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса).

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал – дуже високий рівень мотивації до успіху.

Джерело: [28]

Додаток В

Опитувальник ЕмІн (Д. Люсін)

Шифр _____ Стать _____ Вік _____

Інструкція: Пропонуємо Вам заповнити опитувальник, що складається з 46 тверджень. Читайте уважно кожне твердження і вставте хрестик (або галочку) в тій графі, яка найкраще відображає Вашу думку. Ці твердження об'єднуються в п'ять субшкал, які, в свою чергу, об'єднуються в чотири шкали більш загального порядку:

Шкала МЕІ (міжособистісний ЕІ). Здатність до розуміння емоцій інших людей і управління ними.

Шкала ВЕІ (внутрішньоособистісний ЕІ). Здатність до розуміння власних емоцій і управління ними.

Шкала РЕ (розуміння емоцій). Здатність до розуміння своїх і чужих емоцій.

Шкала УЕ (управління емоціями). Здатність до управління своїми і чужими емоціями.

Субшкала МР (розуміння чужих емоцій). Здатність розуміти емоційний стан людини на основі зовнішніх проявів емоцій (міміка, жестикуляція, звучання голосу) та/або інтуїтивно; чуйність до внутрішніх станів інших людей.

Субшкала МУ (управління чужими емоціями). Здатність викликати у інших людей ті чи інші емоції, знижувати інтенсивність небажаних емоцій. Можливо, схильність до маніпулювання людьми.

Субшкала ВП (розуміння своїх емоцій). Здатність до усвідомлення своїх емоцій: їх розпізнавання та ідентифікація, розуміння причин, здатність до вербального опису.

Субшкала ВУ (управління своїми емоціями). Здатність і потреба керувати своїми емоціями, викликати і підтримувати бажані емоції і тримати під контролем небажані.

Субшкала ВЕ (контроль експресії). Здатність контролювати зовнішні прояви своїх емоцій. Твердженням приписується значення в балах, що дорівнює числовому значенню відповіді в бланку відповідей. Частина пунктів інтерпретуються в зворотних значеннях:

Варіант відповіді	У прямих значеннях	У зворотних значеннях
Зовсім не згоден	0 балів	3 бали
Швидше не згоден	1 бал	2 бали
Швидше згоден	2 бали	1 бал
Повністю згоден	3 бали	0 балів

1. Я помічаю, коли близька людина переживає, навіть якщо він / вона намагається це приховати.
2. Якщо людина на мене ображається, я не знаю, як відновити з нею гарні стосунки.
3. Мені легко здогадатися про почуття людини за виразом її обличчя.

4. Я добре знаю, чим зайнятися, щоб поліпшити собі настрій.
5. У мене зазвичай не виходить вплинути на емоційний стан свого співрозмовника.
6. Коли я дратуюся, то не можу стриматися, і кажу все, що думаю.
7. Я добре розумію, чому мені подобаються або не подобаються ті чи інші люди.
8. Я не відразу помічаю, коли починаю гніватись.
9. Я вмію поліпшити настрій оточуючих.
10. Якщо я захоплююся розмовою, то розмовляю занадто голосно й активно жестикулюю.
11. Я розумію душевний стан деяких людей без слів.
12. В екстремальній ситуації я не можу зусиллям волі взяти себе в руки.
13. Я легко розумію міміку і жести інших людей.
14. Коли я злюся, я знаю, чому.
15. Я знаю, як підбадьорити людину, яка перебуває у важкій ситуації.
16. Оточуючі вважають мене занадто емоційною людиною.
17. Я здатний заспокоїти близьких, коли вони знаходяться в напруженому стані.
18. Мені буває важко описати, що я відчуваю по відношенню до інших.
19. Якщо я ніяковію при спілкуванні з незнайомими людьми, то можу це приховати.
20. Дивлячись на людину, я легко можу зрозуміти її емоційний стан.
21. Я контролюю вираз почуттів на моєму обличчі.
22. Буває, що я не розумію, чому відчуваю те чи інше почуття.
23. У критичних ситуаціях я вмію контролювати вираження своїх емоцій.
24. Якщо треба, я можу розлютити людину.
25. Коли я відчуваю позитивні емоції, я знаю, як підтримати цей стан.
26. Як правило, я розумію, яку емоцію відчуваю.
27. Якщо співрозмовник намагається приховати свої емоції, я відразу відчуваю це.
28. Я знаю, як заспокоїтися, якщо я розлютився/-лась.
29. Можна визначити, що відчуває людина, просто прислухаючись до звучання її голосу.
30. Я не вмію керувати емоціями інших людей.
31. Мені важко відрізнити почуття провини від почуття сорому.
32. Я вмію точно вгадувати, що відчувають мої знайомі.
33. Мені важко справлятися з поганим настроєм.
34. Якщо уважно стежити за виразом обличчя людини, то можна зрозуміти, які емоції вона приховує.
35. Я не знаходжу слів, щоб описати свої почуття друзям.
36. Мені вдається підтримати людей, які діляться зі мною своїми переживаннями.
37. Я вмію контролювати свої емоції.

38. Якщо мій співрозмовник починає дратуватися, я часом помічаю це занадто пізно.
39. За інтонаціями мого голосу легко здогадатися про те, що я відчуваю.
40. Якщо близька людина плаче, я гублюся.
41. Мені буває весело або сумно без будь-якої причини.
42. Мені важко передбачити зміну настрою в оточуючих мене людей.
43. Я не вмію долати страх.
44. Буває, що я хочу підтримати людину, а вона цього не відчуває, не розуміє.
45. У мене бувають почуття, які я не можу точно визначити.
46. Я не розумію, чому деякі люди на мене ображаються.

Інтерпретація результатів:

Шкала	Прямі твердження	Зворотні твердження
Розуміння чужих емоцій	1, 3, 11, 13, 20, 27, 29, 32, 34	38, 42, 46
Управління емоціями інших	9, 15, 17, 24, 36	2, 5, 30, 40, 44
Розуміння своїх емоцій	7, 14, 26	8, 18, 22, 31, 35, 41, 45
Управління своїми емоціями	4, 25, 28, 37	12, 33, 43
Контроль експресії	19, 21, 23	6, 10, 16, 39
Міжособистісний емоційний інтелект	1, 3, 9, 11, 13, 15, 17, 20, 24, 27, 29, 32, 34, 36	2, 5, 30, 40, 42, 44, 46
Внутрішньо-особистісний емоційний інтелект	4, 7, 14, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 37	6, 8, 10, 12, 16, 18, 22, 31, 33, 35, 39, 41, 43, 45

Шкала	Прямі твердження	Зворотні твердження
Розуміння емоцій	1, 3, 7, 11, 13, 14, 20, 26, 27, 29, 32, 34	8, 18, 22, 31, 35, 38, 41, 42, 45, 46
Управління емоціями	4, 9, 15, 17, 19, 21, 23, 24, 25, 28, 36, 37	2, 5, 6, 10, 12, 16, 30, 33, 39, 40, 43, 44
Загальний рівень емоційного інтелекту	1, 3, 4, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 34, 36, 37	2, 5, 6, 8, 10, 12, 16, 18, 22, 30, 31, 33, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

Стени	MEI	VEI	RE	UE
1	31 і менше	28 і менше	31 і менше	29 і менше
2	32–34	29–32	32–34	30–32
3	35–37	33–36	35–37	33–36
4	38–40	37–40	38–40	37–40
5	41–44	41–44	41–44	41–44
6	45–48	45–48	45–48	45–47
7	49–53	49–53	49–53	48–51
8	52–55	54–57	52–56	52–56
9	56 і більше	58 і більше	57 і більше	57 і більше

Джерело: [28]

Методика оцінки комунікативних і організаторських схильностей (В. Синявський, Б. Федоришин)

Для оцінювання рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей використана методика «КОС-2» (Б. Федоришин). Вона допомагає виявити вміння чітко і швидко налагоджувати ділові та товариські контакти, бажання розширити їх, впливати на людей, проявляти ініціативу.

Інструкція. Перед вами 40 запитань, на кожне з яких треба дати відповідь «так» або «ні». Час виконання методики – 10–15 хвилин.

Текст опитувальника

1. Чи є у Вас потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго турбує Вас почуття образи на своїх товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вдається Вам схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам від них відмовитися?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?
10. Чи любите Ви придумувати й організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри та розваги?
11. Чи важко вам “включатися” в нові для Вас компанії (колективи)?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?
16. Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов’язань, обов’язків?
17. Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?
18. Чи часто Ви у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі, чи виникає у Вас бажання бути наодинці?
20. Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас ситуації?
21. Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?
25. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які торкаються інтересів Ваших друзів?
27. Чи правда, що Ви почуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що Ви прагнете того, щоб довести правильність своїх дій?
29. Чи вважаєте, що Вам неважко внести пожвавлення в незнайоме товариство?
30. Чи брали Ви участь у громадському житті школи (підприємства)?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо його не відразу прийняли друзі?
33. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в незнайомій компанії?
34. Чи охоче Ви організуєте вечірку для своїх друзів?
35. Чи правда, що Ви розгублені, коли треба говорити перед великою кількістю людей? Чи часто
36. Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. У Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги своїх друзів?
39. Чи відчуваєте Ви дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх друзів?

Обробка результатів

Комунікативні схильності: “Так” – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

“Ні” – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські схильності: “Так” – 2, 6, 10, 14, 20, 22, 26, 30, 34, 38;

“Ні” – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей K – це відношення кількості відповідей, що збігаються з ключем, до числа 20: $K = x/20$

Показники, отримані заданою методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей; близькі до 0 – про низький рівень.

Оцінний коефіцієнт (K) – це первинна кількісна характеристика. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників K відповідає визначена оцінка. Наприклад, у Вас кількість відповідей, що збіглися, виявилась рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 – за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, вираховуємо: $K(\text{ком}) = 19/20 = 0,95$ і $K(\text{орг}) = 16/20 = 0,8$

Записуємо результати досліджень у бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських схильностей.

Шкала оцінок комунікативних схильностей

Коефіцієнт К	0,10-0,45	0,46-0,55	0,56-0,65	0,66-0,75	0,76-1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий

Шкала оцінок організаторських схильностей

Коефіцієнт К	0,20-0,55	0,56-0,65	0,66-0,70	0,71-0,80	0,77-1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий

Інтерпретація результатів

Якщо Ви отримали оцінку «1», то Вам властивий низький рівень схильностей до комунікативної та організаторської діяльності.

У тих, хто отримав оцінку «2», розвиток комунікативних та організаторських схильностей на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, почуваєте себе скуто в новій компанії, у вільний час любите бути на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі у встановленні контактів з людьми, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Не проявляєте ініціативи в громадській діяльності, у багатьох справах уникаєте прийняття самостійних рішень.

Якщо Ви отримали оцінку «3», то для Вас характерний середній рівень комунікативних та організаторських схильностей. Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте думку, плануєте роботу. Однак потенціал цих схильностей не характеризується високою стійкістю. Вам необхідно серйозно зайнятися формуванням і розвитком комунікативних та організаторських схильностей.

Якщо Ви отримали «4», то Вас можна віднести до групи людей з високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Ви не розгублюєтесь в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно розширюєте коло знайомств, займаєтесь громадською діяльністю, допомагаєте близьким друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації громадських заходів, здатні приймати рішення в екстремальній ситуації.

Якщо Ви отримали оцінку «5», то Вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Для Вас характерні швидка орієнтація у складних ситуаціях, невимущена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко почуваєте себе в незнайомій компанії, любите й умієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських схильностей у даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявляться невисокими, то це зовсім не означає, що цих схильностей потенційно у Вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення й розвитку або у Вас не було нагальної потреби отримати необхідні вміння

Джерело: [28]

Додаток Д

Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова)

Методика спрямована на дослідження загального рівня саморегуляції, а також таких компонентів, як: планування, моделювання, програмування, оцінювання результатів, гнучкості, самостійності.

Інструкція: Пропонуємо Вам ряд висловлювань про особливості поведінки. Прочитавши послідовно кожне висловлювання, виберіть одну з чотирьох можливих відповідей: «Правильно», «Скоріш, правильно», «Скоріш, неправильно», «Неправильно». Не пропускайте жодного висловлювання. Пам'ятайте, що не може бути хороших чи поганих відповідей, тому що це не випробування Ваших здібностей, а лише виявлення індивідуальних особливостей Вашої поведінки.

№	Твердження	Пра- вильно	Скоріш, правильно	Скоріш, неправ.	Непра- вильно
1	Свої плани на майбутнє люблю розробляти в найменших деталях.				
2	Люблю всякі пригоди, можу йти на ризик.				
3	Намагаюся завжди приходити вчасно але тим не менш часто запізнююся.				
4	Дотримуюся девізу "Послухай пораду але зроби по-своєму".				
5	Часто покладаюся на свої здібності орієнтуватися по ходу справи і не прагну заздалегідь уявити послідовність своїх дій.				
6	Оточуючі відзначають, що я недостатньо критичний до себе і своїх дій але сам я це не завжди помічаю.				
7	Напередодні контрольних або іспитів в мене зазвичай з'являлося відчуття, що не вистачило 1-2 днів для підготовки.				
8	Щоб відчувати себе впевнено, необхідно знати, що чекає на тебе завтра.				
9	Мені важко змусити себе щось переробляти, навіть якщо якість зробленого не влаштовує.				
10	Не завжди помічаю свої помилки, частіше це роблять оточуючі мене люди.				
11	Перехід на нову систему роботи не завдає мені особливих незручностей.				
12	Мені важко відмовитися від прийнятого рішення навіть під впливом близьких людей.				
13	Я не відношу себе до людей, життєвим принципом яких є "Сім разів відміряй, один раз відріж".				
14	Ненавиджу коли мною опікуються і за мене щось вирішують.				
15	Не люблю багато розмірковувати про своє майбутнє.				
16	У новому одязі часто відчуваю себе ніяково.				
17	Завжди заздалегідь планую свої витрати, не люблю робити незапланованих покупок.				
18	Уникаю ризику, погано справляюся з несподіваними ситуаціями.				

19	Моє ставлення до майбутнього часто змінюється: то будую насичені позитивом плани, то майбутнє здається похмурих.				
20	Завжди намагаюся продумати способи досягнення мети, перш ніж почну діяти.				
21	Люблю зберігати незалежність навіть від близьких мені людей.				
22	Мої плани на майбутнє зазвичай реалістичні, і я не люблю їх змінювати.				
23	У перші дні відпустки (канікул) при зміні способу життя завжди з'являється почуття дискомфорту.				
24	При великому обсязі роботи неминуче страждає якість результатів.				
25	Люблю зміни в житті, зміну обстановки і способу життя.				
26	Не завжди вчасно помічаю зміни в обстановці і через це зазнаю невдачі.				
27	Буває, що наполягаю на своєму, навіть коли не впевнений у своїй правоті.				
28	Люблю дотримуватися заздалегідь наміченого на день плану.				
29	Перш ніж з'ясовувати стосунки, намагаюся уявити собі різні способи подолання конфлікту.				
30	У разі невдачі завжди шукаю, що ж було зроблено неправильно.				
31	Не люблю розповідати свої плани й рідко дотримуюся чужих порад.				
32	Вважаю розумним принцип: спочатку треба вплутатися в бій, а потім шукати засоби для перемоги.				
33	Люблю помріяти про майбутнє але це скоріше фантазії ніж реальність.				
34	Намагаюся завжди враховувати думку товаришів про себе та свою роботу.				
35	Якщо я зайнятий чимось важливим для себе, то можу працювати в будь-якій обстановці.				
36	В очікуванні важливих подій прагну заздалегідь уявити послідовність своїх дій при тому чи іншому розвитку ситуації.				
37	Перш ніж взятися за справу, мені необхідно зібрати повну інформацію про умови її виконання і супутні обставини.				
38	Рідко відступаюся від розпочатої справи.				
39	Часто допускаю недбале ставлення до своїх зобов'язань в разі втоми і поганого самопочуття.				
40	Якщо я вважаю, що прав, то мене мало хвилює думка оточуючих.				
41	Про мене кажуть, що я не вмію відокремити головне від другорядного.				
42	Не вмію і не люблю заздалегідь планувати свій бюджет.				
43	Якщо в роботі не вдалося домогтися необхідної якості, прагну переробити, навіть якщо оточуючим це не важливо.				
44	Після вирішення конфліктної ситуації часто повертаюся до неї подумки, згадую вжиті заходи і результати.				

45	Почуваюся невимушено в незнайомій компанії, нові люди мені зазвичай цікаві.				
46	Зазвичай різко реаую на заперечення, намагаюся думати і робити все по-своєму.				

Обробка результатів

Підрахунок показників опитувальника проводиться по ключам, представленим нижче, де «Так» означає позитивні відповіді, а «Ні» – негативні.

Ключ до шкал

Регуляторні шкали	Відповіді, що збігаються з ключем (1 бал)	Не вірно; мабуть, не вірно
Планування	1, 8, 17, 22, 28, 31, 36	15, 42
Моделювання	11, 37	2, 7, 19, 23, 26, 33, 41
Програмування	12, 20, 25, 29, 38, 43	5, 9, 32
Оцінювання результатів	30, 44	6, 10, 13, 16, 24, 34, 39
Гнучкість	2, 11, 25, 35, 36, 45	10, 14, 40
Самостійність	4, 12, 14, 21, 27, 31, 37, 41, 46	34
Загальний рівень саморегуляції	1, 2, 4, 8, 11, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29, 31, 35, 36, 37, 38, 43, 44, 45, 46	3, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 32, 33, 34, 39, 41, 42

Кількість балів

Регуляторні шкали	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Планування	<3	4–6	>7
Моделювання	<3	4–6	>7
Програмування	<4	5–7	>8
Оцінювання результатів	<4	5–7	>8
Гнучкість	<4	5–7	>8
Самостійність	<3	4–6	>7
Загальний рівень саморегуляції	<23	24–32	>34

Інтерпретація результатів

Шкала «Планування» характеризує індивідуальні особливості висунення й утримання цілей, сформованість у людини усвідомленого планування діяльності.

Високі показники за цією шкалою вказують на сформованість потреби в усвідомленому плануванні діяльності, плани в цьому випадку реалістичні, деталізовані, ієрархічні і стійкі, цілі діяльності висувуються самостійно.

У людей із низькими показниками за цією шкалою потреба в плануванні розвинена слабо, цілі схильні до частоті зміни, поставлена мета рідко буває досягнута, планування малореалістична. Такі люди вважають за краще не

замислюватися про своє майбутнє, цілі висувають ситуативно і зазвичай не самотійно.

Шкала «Моделювання» дозволяє діагностувати індивідуальну розвиненість уявлень про зовнішні і внутрішні значущі умови, ступінь їх усвідомленості, деталізованості і адекватності.

Випробовувані з високими показниками за цією шкалою здатні виділяти значущі умови досягнення цілей як в поточній ситуації, так і в перспективному майбутньому, що проявляється у відповідності програм дій планам діяльності, відповідно одержуваних результатів прийнятим цілям.

У людей з низькими показниками за цією шкалою – слабка сформованість процесів моделювання призводить до неадекватної оцінки значимих внутрішніх умов і зовнішніх обставин, що проявляється у фантазуванні, яке може супроводжуватися різкими перепадами ставлення до розвитку ситуації, наслідків своїх дій. У таких людей часто виникають труднощі у визначенні мети і програми дій, адекватних поточній ситуації, вони не завжди помічають зміна ситуації, що також часто призводить до невдач.

Шкала «Програмування» діагностує індивідуальну розвиненість усвідомленого програмування людиною своїх дій.

Високі показники за цією шкалою говорять про сформованість у людини потреби продумувати способи своїх дій і поведінки для досягнення намічених цілей, про деталізованість і розгорнення розроблюваних програм. Програми розробляються самотійно, вони гнучко змінюються в нових обставинах і стійкі в ситуації перешкод. У разі невідповідності отриманих результатів цілям проводиться корекція програми дій до отримання прийнятного для людини результату.

Низькі показники за шкалою програмування говорять про невміння і небажання людини продумувати послідовність своїх дій. Такі люди вважають за краще діяти імпульсивно, вони не можуть самотійно сформулювати програму дій, часто стикаються з неадекватністю отриманих результатів цілям діяльності і при цьому не вносять змін до програми дій, діють шляхом проб і помилок.

Шкала «Оцінювання результатів» характеризує індивідуальну розвиненість і адекватність оцінки та результатів своєї діяльності і поведінки.

Високі показники за цією шкалою свідчать про розвиненість і адекватність самооцінки, сформованість стійкості суб'єктивних критеріїв оцінки результатів. Людина адекватно оцінює як сам факт неузгодженості отриманих результатів з метою діяльності, так і причини, що призвели до цього, гнучко адаптуючись до зміни умов.

При низьких показниках за цією шкалою людина не помічає своїх помилок, не критичний до своїх дій. Суб'єктивні критерії успішності недостатньо стійкі, що веде до різкого погіршення якості результатів при збільшенні обсягу роботи, погіршенні стану або виникненні зовнішніх труднощів.

Шкала «Гнучкість» діагностує рівень сформованості регуляторної гнучкості, тобто здатності перебудовувати, вносити корекції в систему саморегуляції при зміні зовнішніх і внутрішніх умов. Випробовувані з *високими показниками* за шкалою гнучкості демонструють пластичність усіх регуляторних процесів. При виникненні непередбачених обставин такі люди легко перебудовують плани і програми виконавських дій і поведінки, здатні швидко оцінити зміну значущих умов і перебудувати програму дій. При виникненні неузгодженості отриманих результатів з прийнятою метою своєчасно оцінюють сам факт неузгодженості і вносять відповідну корекцію.

Гнучкість дозволяє адекватно реагувати на швидку зміну подій і успішно вирішувати поставлену задачу в ситуації ризику. Випробовувані з *низькими показниками* за шкалою гнучкості в динамічній, швидко мінливій обстановці почувають себе невпевнено, важко звикають до змін у житті, до зміни обставин і способу життя. Вони не здатні адекватно реагувати на ситуацію, швидко і своєчасно планувати діяльність і поведінку, розробити програму дій, виділити значимі умови, оцінити неузгодженість отриманих результатів з метою діяльності та внести корекції. В результаті у таких досліджуваних неминує виникають регуляторні збої і, як наслідок, невдачі у виконанні діяльності.

Шкала «Самостійність» характеризує розвиненість регуляторної автономності. Наявність високих показників за шкалою самостійності свідчить про автономність в організації активності людини, його здатності самостійно планувати діяльність і поведінку, організовувати роботу по досягненню висунутої мети, контролювати хід її виконання, аналізувати і оцінювати як проміжні, так і кінцеві результати діяльності.

Випробовувані з низькими показниками за шкалою самостійності залежні від думок і оцінок оточуючих. Плани і програми дій розробляються несамотійно, такі люди часто і некритично слідує чужих порад. При відсутності сторонньої допомоги у них неминує виникають регуляторні збої.

Джерело: [28]

Додаток Е

Опитувальник термінальних цінностей І. Сеніна

Вам пропонується опитувальник, в якому описані різні бажання і прагнення людини. Необхідно оцінити кожне з тверджень опитувальника за 5-бальною шкалою наступним чином:

«1» – якщо особисто для Вас те, що написано в твердженні, не має ніякого значення;

«2» – якщо для Вас це має невелике значення;

«3» – якщо для Вас це має певне значення;

«4» – якщо для Вас це важливо;

«5» – якщо для Вас це дуже важливо.

Просимо Вас пам'ятати про те, що тут не може бути правильних або неправильних відповідей, і найбільш правильною, напевно, буде правдива відповідь, тому ми сподіваємося на Вашу щирість.

№	Твердження	Бал
1	В роботі швидко досягати поставленої мети.	
2	Створювати щось нове в досліджуваній Вами області знань.	
3	Знаходити внутрішнє задоволення в активному громадському житті.	
4	Мати цікаву роботу, що повністю поглинає Вас.	
5	Вчитися, щоб не відстати від людей Вашого кола в освіті.	
6	Вести такий спосіб сімейного життя, який цінується суспільством.	
7	Щоб люди Вашого кола у вільний час захоплювалися тим же, чим Ви.	
8	Отримувати матеріальну винагороду за суспільну діяльність.	
9	Щоб вигляд Вашої оселі постійно змінювався.	
10	Здобути вищу освіту або вступити до аспірантури; або одержати вчений ступінь.	
11	Щоб Ваша сім'я мала дуже високий рівень матеріального добробуту.	
12	Уникати конформізму в своїх суспільно-політичних поглядах.	
13	У своєму захопленні швидко досягати поставленої мети.	
14	Вчитися, щоб «не загубитися в натовпі».	
15	Мати приятельські стосунки з колегами по роботі.	
16	Перебувати членом будь-якого клубу за інтересами.	
17	Розвивати свої організаторські здібності, займаючись громадською діяльністю.	
18	Разом з сім'єю відвідувати театри, художні виставки, концерти.	
19	Щоб Ваше захоплення підкреслювало Вашу індивідуальність.	
20	Щоб рівень освіти допоміг би Вам зміцнити своє матеріальне становище.	
21	Як оцінюють Вашу роботу інші люди.	
22	Спілкуватися з різними людьми, активно беручи участь у громадській діяльності.	
23	Вчитися, щоб «не заривати свій талант у землю».	
24	Щоб Ваші діти випереджали у своєму розвитку однолітків.	

25	У вільний час створювати щось нове, раніше не існувало.	
26	Щоб Ваша професія підкреслювала Вашу індивідуальність.	
27	Щоб не відстати від часу, цікавитися суспільно-політичним життям.	
28	Щоб рівень Вашої освіченості дозволяв Вам відчувати себе впевнено в спілкуванні з різними людьми.	
29	Зберігати повну свободу і незалежність від членів Вашої родини.	
30	Щоб Ваше захоплення допомагало Вам зміцнити своє матеріальне становище.	
31	Бути раціоналізатором, новатором.	
32	Домагатися конкретних цілей, займаючись громадською діяльністю.	
33	Вчитися, щоб дізнаватися щось нове в досліджуваній області знань.	
34	Бути лідером у Вашій родині.	
35	Знати свої здібності в сфері Вашої хобі.	
36	Щоб на роботі можна було б купувати різні дефіцитні товари.	
37	Застосовувати свої власні методи в громадській діяльності.	
38	Щоб сімейне життя виправила деякі недоліки Вашої натури.	
39	Повністю зосередитися на своєму занятті, проводячи вільний час за хобі.	
40	Бути корисним для суспільства.	
41	Постійно підвищувати свою професійну кваліфікацію.	
42	Щоб лідером в Вашій родині був який-небудь інший її член, крім Вас.	
43	Отримувати задоволення не від результатів Вашої роботи, а від її процесу.	
44	Знати, якого рівня освіти можна досягти з Вашими здібностями.	
45	Займати таке місце в суспільстві, яке зміцнило б Ваше матеріальне становище.	
46	Ретельно планувати своє сімейне життя.	
47	Щоб під час роботи по службі постійно були поруч.	
48	Щоб життя нашого суспільства постійно змінювалася.	
49	Мати дружину (чоловіка) з родини високого соціального становища.	
50	Щоб рівень Вашої освіти допоміг би Вам зайняти бажану посаду.	
51	Мати власні політичні переконання.	
52	Перед початком роботи чітко її планувати.	
53	Постійно цікавитися новими методами навчання і виховання дітей в сім'ї.	
54	Захоплюючись чимось у вільний час, спілкуватися з людьми, захоплюються тим же.	
55	Підвищувати рівень своєї освіти, щоб внести вклад в досліджувану дисципліну.	
56	Займаючись громадською діяльністю, вчитися переконувати людей у своїй точці зору.	
57	Щоб Ваша робота була не гірше, ніж у інших.	
58	Щоб Ваш чоловік (дружина) отримував (а) високу зарплату.	
59	Щоб Ваша освіта давало можливість для отримання додаткових матеріальних благ (гонорари, придбання на пільгових умовах дефіцитних товарів, путівок і т.п.).	
60	Беручи участь в суспільному житті, взаємодіяти з досвідченими людьми.	
61	Щоб Ваша робота не суперечила Вашим життєвим принципам.	
62	У шлюбі бути завжди абсолютно вірним.	
63	У своєму захопленні створювати необхідні в житті речі (одяг, меблі і т.п.).	

64	Підвищувати рівень своєї освіти, щоб бути в колі розумних і цікавих людей.	
65	Щоб Ваші суспільно-політичні погляди збігалися з думкою Ваших авторитетів.	
66	Мати високооплачувану роботу.	
67	У сімейному житті спиратися лише на власні погляди, навіть якщо вони суперечать громадській думці.	
68	Досягати поставленої мети в своїй громадській діяльності.	
69	Пристосуватися до характеру Вашого чоловіка (дружини), щоб уникнути сімейних конфліктів.	
70	Витрачати час на вивчення нових віянь в Вашій професійній сфері.	
71	Щоб захоплення займало більшу частину Вашого вільного часу.	
72	Вносити різні удосконалення в сферу вашого хоббі.	
73	Щоб рівень Вашої освіти відповідав рівня освіти людини, чию думку Ви цінуєте.	
74	Завоювати повагу людей завдяки своєму захопленню.	
75	Вибрати рідкісну, унікальну спеціальність для навчання, щоб краще проявити свою індивідуальність.	
76	Займаючись на дозвіллі улюбленою справою, детально продумувати свої дії.	
77	Щоб Ваші погляди на життя виявлялися в Вашому захопленні.	
78	Вчитися, отримуючи при цьому задоволення.	
79	Щоб прийоми Вашої роботи змінювалися.	
80	Щоб коло Ваших захоплень постійно розширювався.	

Для обробки результатів цього опитувальника використовується спеціальний дешифратор, який складається з таблиці та двох сіток для побудови індивідуальних профілів: окремо для термінальних цінностей і життєвих сфер.

Структура дешифратора.

Таблиця дешифратора: назви стовпців відповідають життєвим сферам, а назви рядків — термінальним цінностям. Кожен перетин рядка і стовпця містить дві малі та одну велику клітинки.

Ключі-шаблони: кожен ключ-шаблон відповідає певній життєвій сфері та містить 16 заштрихованих прямокутників із назвами термінальних цінностей. Ці шаблони накладаються на заповнений бланк відповідей для підрахунку балів.

Порядок обробки результатів.

Підготовка: переконайтеся, що бланк відповідей повністю заповнений.

Накладання ключа-шаблону: візьміть ключ-шаблон для першої життєвої сфери (наприклад, «Сфера професійного життя») та накладіть його на бланк відповідей.

Заповнення таблиці дешифратора: внесіть бали з «вікон» ключа-шаблону у відповідні малі клітинки стовпця «Сфера професійного життя» таблиці дешифратора, враховуючи назви термінальних цінностей.

Повторення для інших сфер: повторіть процес для всіх життєвих сфер, використовуючи відповідні ключі-шаблони.

Підрахунок балів: підсумуйте бали в малих клітинках для кожної термінальної цінності та життєвої сфери.

Побудова профілів: використовуючи отримані дані, побудуйте індивідуальні профілі термінальних цінностей та життєвих сфер за допомогою сіток дешифратора.

Дешифратор:

[illegible]

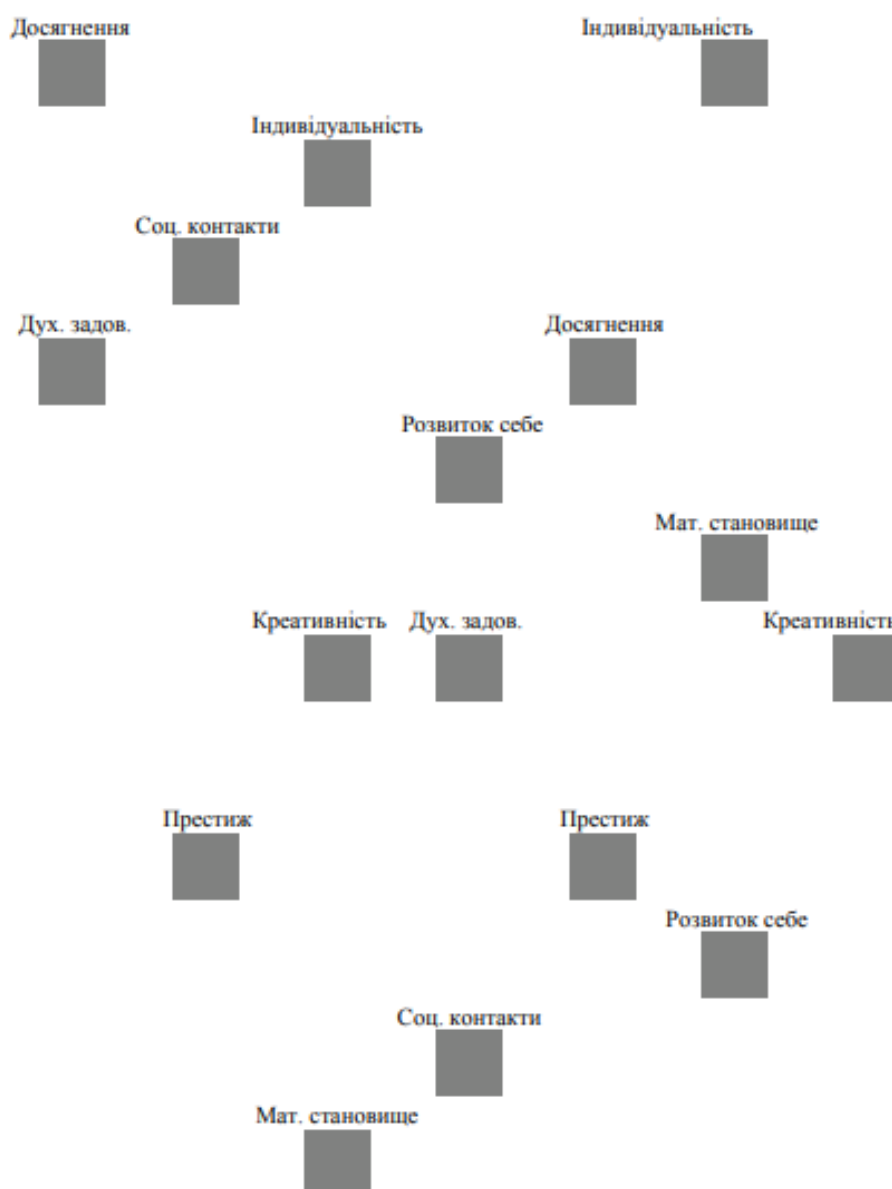
Дешифратор:

	Сфера професійного життя		Сфера освіти і навчання		Сфера сімейного життя		Сфера суспільного життя		Сфера захоплень		Загальний бал
Особистий престиж											
Високе матеріальне становище											
Креативність											
Активні соціальні контакти											
Розвиток себе											
Досягнення											
Духовне задоволення											
Збереження індивідуальності											
Загальний бал											

Дешифратор (продовження)

Термінальні цінності								
Стени	Особистий престиж	Високе матеріальне становище	Креативність	Активні соціальні контакти	Розвиток себе	Досягнення	Духовне задоволення	Збереження особистої індивідуальності
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
Життєві цінності								
Стени	Сфера професійного життя	Сфера освіти і навчання	Сфера сімейного життя	Сфера суспільного життя	Сфера захоплень			
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								

Зразок ключа-шаблону Сфера професійного життя



Бланк відповідей (ОТеЦ)

Прізвище І.Б. _____ Стать _____ Вік _____
 Освіта _____ Професія _____ Дата заповнення _____

Значення варіантів відповідей

Немає ніякого значення 1
 Має невелике для мене значення 2
 Має певне значення для мене 3
 Це для мене важливо 4
 Це для мене дуже важливо 5



1		13		25		37		49		61		73	
2		14		26		38		50		62		74	
3		15		27		39		51		63		75	
4		16		28		40		52		64		76	
5		17		29		41		53		65		77	
6		18		30		42		54		66		78	
7		19		31		43		55		67		79	
8		20		32		44		56		68		80	
9		21		33		45		57		69			
10		22		34		46		58		70			
11		23		35		47		59		71			
12		24		36		48		60		72			



Таблиці норм.

Орієнтовні норма для шкал термінальних цінностей (чоловіки) N=165

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		X
Власний престиж	17 і нижче	18– 20	21– 23	24– 26	27– 29	30– 32	33– 35	36– 38	39– 41	42 і вище	6	29
Високе матеріальне положення	17 і нижче	18– 20	21– 23	24– 26	27– 29	30– 32	33– 35	36– 38	39– 41	46 і вище	7	31
Креативність	22 і нижче	23– 25	26– 28	29– 30	31– 33	34– 35	36– 37	38– 39	40– 41	43 і вище	5	32
Активні соціальні контакти	20 і нижче	21– 23	24– 25	26– 28	29– 30	31– 33	34– 35	36– 37	38– 40	41 і вище	5	30
Розвиток себе	23 і нижче	24– 25	26– 28	29– 30	31– 33	34– 35	36– 37	38– 39	40– 41	44 і вище	5	33
Досягнення	21 і нижче	22– 23	24– 26	27– 28	29– 31	32– 33	34– 35	36– 37	38– 39	42 і вище	5	31
Духовне задоволення	27 і нижче	28– 29	30– 31	32– 33	34– 35	36– 37	38– 39	40– 41	42– 43	44 і вище	4	35
Збереження власної індивідуальності	23 і нижче	24– 25	26– 27	28– 29	30– 31	32– 33	34– 35	36– 37	38– 39	40 і вище	4	32
Сфера професійного життя	43 і нижче	44– 45	46– 49	50– 52	53– 56	57– 59	60– 63	64– 66	67– 70	71 і вище	7	56
Сфера навчання і освіти	42 і нижче	43– 44	45– 47	48– 50	51– 53	54– 56	57– 59	60– 62	65– 67	68 і вище	6	55
Сфера сімейного життя	34 і нижче	35– 37	38– 41	42– 44	45– 48	49– 51	52– 54	55– 58	59– 62	63 і вище	7	48
Сфера суспільного життя	23 і нижче	24– 27	28– 30	31– 33	34– 37	38– 40	41– 45	46– 50	51– 54	55– 59	9	41
Сфера захоплень	36 і нижче	37– 39	40– 43	44– 46	47– 50	51– 53	54– 57	58– 60	61– 64	65 і вище	9	50

Орієнтовні норма для шкал термінальних цінностей (жінки) N=180

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		X
Власний престиж	23 і нижче	24– 25	26– 27	28– 29	30– 31	32– 33	34– 35	36– 37	38– 39	40 і вище	4	31
Високе матеріальне положення	15 і нижче	16– 18	19– 21	22– 23	24– 26	27– 29	30– 32	33– 35	36– 39	40– 42	7	29
Креативність	18 і нижче	19– 21	22– 24	25– 27	28– 30	31– 33	34– 35	36– 37	38– 39	40 і вище	6	30
Активні соціальні контакти	22 і нижче	23– 25	26– 28	29– 30	31– 33	34– 35	36– 37	38– 39	40– 41	44 і вище	5	32
Розвиток себе	19 і нижче	20– 22	23– 25	26– 28	29– 31	32– 34	35– 37	38– 40	41– 43	44 і вище	5	31
Досягнення	19 і нижче	20– 21	22– 24	25– 27	28– 30	31– 32	33– 35	36– 37	37– 39	40 і вище	5	29
Духовне задоволення	26 і нижче	27– 28	29– 31	32– 33	34– 36	37– 38	39– 41	42– 43	44– 46	47 і вище	5	36
Збереження власної індивідуальності	22 і нижче	23– 24	25– 26	27– 28	29– 30	31– 32	33– 34	35– 36	37– 38	39 і вище	4	30
Сфера професійного життя	42 і нижче	43– 45	46– 48	49– 51	52– 54	55– 57	58– 60	61– 63	64– 66	67 і вище	6	54
Сфера навчання і освіти	40 і нижче	41– 43	44– 46	47– 49	50– 52	53– 55	56– 58	59– 61	62– 64	65 і вище	6	52
Сфера сімейного життя	40 і нижче	41– 43	44– 46	47– 49	50– 52	53– 55	56– 58	59– 61	62– 64	65 і вище	6	52
Сфера суспільного життя	27 і нижче	28– 31	32– 36	37– 40	41– 46	47– 50	51– 54	55– 58	59– 63	64 і вище	9	45
Сфера захоплень	29 і нижче	30– 33	34– 37	38– 41	42– 46	47– 50	51– 53	54– 57	58– 61	62 і вище	8	45

Джерела: [28;41]

Кваліметричний розподіл рівнів за тестами

Методика	Рівні за балами тестової методики	Шкала оцінювання дослідження
«Потреба в досягненні мети» (Ю. Орлов)	0-7 – низький рівень 8-15 – середній рівень 16-23 – високий рівень	низький рівень - 1 середній рівень - 2 високий рівень - 3
«Методика діагностики мотивації на досягнення успіху» (Т. Елерса)	1-10 – низький рівень 11-21 – середній рівень 22-32 – високий рівень	низький рівень - 1 середній рівень - 2 високий рівень - 3
Тест на емоційний інтелект «ЕмІн» (Д. Люсін)	<i>Розуміння власних емоцій:</i> 0-10 – низький рівень 11-20 – середній рівень 21-30 – високий рівень <i>Розуміння чужих емоцій:</i> 0-12 – низький рівень 13-24 – середній рівень 25-36 – високий рівень <i>Управління власними емоціями:</i> 0-14 – низький рівень 15-28 – середній рівень 29-42 – високий рівень <i>Управління емоціями інших:</i> 0-10 – низький рівень 11-20 – середній рівень 21-30 – високий рівень	низький рівень - 1 середній рівень - 2 високий рівень - 3
«Комунікативні та організаторські схильності (КОС-2)» (В. Синявський, Б. Федорішин)	1-7 – низький рівень 8-14 – середній рівень 15-20 – високий рівень	низький рівень - 1 середній рівень - 2 високий рівень - 3
«Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова)	<i>для показника здібності з цілепокладання (за шкалами моделювання і оцінювання результатів):</i> 0-6 – низький рівень 7-12 – середній рівень 13-18 – високий рівень <i>для показника планування (за шкалами планування і програмування):</i> 0-6 – низький рівень 7-12 – середній рівень 13-18 – високий рівень <i>для показника прийняття рішень (за шкалою самотійності):</i> 0-3 – низький рівень 4-6 – середній рівень 7-9 – високий рівень	низький рівень - 1 середній рівень - 2 високий рівень - 3

<i>Продовження таблиці</i>		
«Опитувальник термінальних цінностей (ОТеЦ)» (І. Сенін)	16-37 балів за шкалою професійного життя – низький рівень 38-59 балів за шкалою професійного життя – середній рівень 60-80 балів за шкалою професійного життя – високий рівень	низький рівень - 1 середній рівень - 2 високий рівень - 3

Розроблено автором

Тренінгові вправи

на розвиток лідерських якостей та навичок комунікативної взаємодії

Метою запропонованих вправ, які можна використовувати під час тренінгових занять, є розвиток лідерських якостей менеджерів, емпатійності, конфліктоусталеності, емоційної саморегуляції, комунікативної толерантності та навичок комунікативної взаємодії.

Під час занять варто дотримуватись таких правил:

1. Усе, що відбувається в групі, має бути таємницею для сторонніх. Під час занять учасники відверто висловлюють свої почуття, розкриваються з того боку, з якого їх раніше не знали, демонструють свої емоції, погляди, ставлення до різних речей. У зв'язку з цим для всіх учасників групи обов'язково тримати в таємниці те, що відбувається з учасниками під час занять.
2. Кожен учасник групи повинен дотримуватися правила взаємної поваги і терпимості щодо інших осіб. Це є етична норма, якої слід дотримуватися, щоб підкреслити повагу до автономії, неповторності, оригінальності кожного члена групи.
3. Кожен член групи зобов'язаний виконувати правила спілкування в групі (їх можна написати на плакаті й вивішувати на кожному занятті):

Правила спілкування в групі.

1. Не оцінюй інших. Не порівнюй інших людей між собою, хто «кращий», а хто «гірший». Не виставляй оцінки людині за те, якою вона є, як виглядає, як поводить, які в неї проблеми.
2. Не давай порад, що повинні робити інші, а чого не повинні. Немає підстав думати, що ти є наймудрішим.
3. Говори «до людини», а не «про людину». Якщо під час занять ти хочеш щось сказати учасникові, не говори, дивлячись на стелю, в бік або на когось іншого: «Він...», «Вона...», а звертайся до нього безпосередньо, наприклад: «Я хочу тобі сказати...».
4. Говори від себе, використовуючи «Я-речення». Не узагальнюй: «Вважають...», а говори про себе: «Я вважаю...»
5. Називай учасників по імені. Для кожної людини найкраще звучить її ім'я.

Вправа «Знайомство».

Мета: надати можливість менеджерам більше пізнати один одного, створення доброзичливої атмосфери.

Хід вправи.

Менеджери розсаджуються по колу, тренер стоїть у центрі кола: «Зараз у нас буде можливість краще пізнати один одного. Зробимо це так: той, хто стоїть у центрі кола (спочатку ним буду я) пропонує помінятися місцями (пересісти) всім тим, хто має якісь спільні ознаки. Цю ознаку він називає. Наприклад, я

кажу: «Пересядьте всі ті, у кого є сестри», – і всі, у кого є сестри, повинні помінятися місцями. При цьому той, хто стоїть у центрі кола, повинен спробувати встигнути зайняти одне з місць, а той, хто залишиться в центрі кола без місця, продовжить гру. Використовуємо цю ситуацію для того, щоб побільше взнати один про одного». По завершенні вправи тренер звертається до групи із запитаннями: «Як Ви себе почуваєте?», «Який Ваш настрій зараз?». Ця вправа дозволяє знизити напруженість, піднімає настрій, активізує увагу і мислення.

Вправа «Привітання»

Мета: ознайомитися із різними формами привітання, виявити почуття, які виникають при цьому, як впливає привітання на емоційний стан партнера по спілкуванню.

Хід вправи.

Обмін привітаннями – це обмін людським теплом. Зустрічаючи людину, ми насамперед зустрічаємось із нею поглядом і виражаємо в тій читій формі, що ми раді існуванню цієї людини, раді, що вона є з-поміж нас. Звісно це відбувається, якщо ми щирі у вираженні своїх почуттів, якщо ми істинні у своїй поведінці. Давайте спробуємо різні форми привітання і визначимо найбільш ефективні для нас. Менеджерів розподіляємо на дві групи, які стають одна навпроти другої на відстані кількох кроків у дві шеренги. За сигналом ведучого вони наближаються один до одного й обмінюються різноманітними привітаннями. Це можуть бути рукостискання, обійми, реверанси, поплескування, захоплені вигуки і тихі багатозначні погляди. Обмінявшись привітаннями вони міняються – роблять крок вправо. Потім продовжуються привітання вже з новим партнером у новій формі, ураховуючи його індивідуальні особливості, характер і намагається привітатись із ним у формі, яка найбільше йому підходить.

Вправа «Ефективне спілкування»

Мета: з'ясувати уявлення учасників про важливі якості та вміння особистості, необхідні для ефективного спілкування.

Хід вправи

Кожному менеджеру пропонується протягом 5 хвилин самотійно скласти й записати список якостей та вмінь людини, які, на його думку, необхідні для ефективного спілкування. Після цього проводиться дискусія, метою якої є узагальнений список якостей (записується на плакаті). Кожний член групи може висловити свою думку, наводячи аргументи та приклади. По завершенні роботи менеджерам пропонується обговорити, наскільки список, складений кожним учасником самотійно, відрізняється від загального.

Вправа «Бесіда»

Мета: показати важливість для ефективного встановлення контакту рівності позицій учасників, відсутність між ними бар'єрів.

Хід вправи.

Група розміщується по колу. Для виконання цієї вправи створюються пари. Кожна пара займає місце так, щоб нікому при цьому не заважати. Парі дається 6 хвилин для бесіди. Для обговорення пропонуються теми, пов'язані з контекстом групи, або нейтральні теми. За вказівкою ведучого менеджери змінюють положення, не перериваючи розмови. Учасники 1,5 хвилини розмовляють, сидячи спиною один до одного, по 1,5 хвилини – один сидячи, інший стоячи і навпаки (обличчям один до одного), 1,5 хвилини – сидячи обличчям один до одного.

Обговорення.

– У якому положенні ведення бесіди було найбільш трудним, складним, а в якому найбільш комфортним.

– Як перейти зі складного положення в комфортне в різних життєвих ситуаціях.

Вправа «Уважне слухання»

Мета: відпрацювання вміння слухати свого партнера.

Хід вправи.

Група ділиться на пари: один менеджер–психолог-консультант, а другий–його-клієнт. Він повинен протягом трьох-чотирьох хвилин розповісти своєму консультантові три речі.

Перше: що він вважає своїм досягненнями в житті? Нехай вони будуть невеликими, але це його досягнення.

Друге: що він вважає своїми невдачами? Він намагався щось зробити, чогось досягти, але це поки не вдалося. Що це за невдачі.

І третє: на кого він може покластися в житті? Консультанти ставлять додаткові навідні запитання, але уважно слухають. Після завершення вправи консультанти представляють групі своїх клієнтів, повторивши якомога більш точно й у термінах клієнта його досягнення, невдачі й на кого він може покластися в житті. Потім вправа повторюється у зворотну сторону. Після двох-трьох представлень ведучий просить «клієнта» дати зворотний зв'язок «консультантові», чи все правильно той сказав про нього, чи його словами, чи не пропустив чогось важливого, чи не додав свого.

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

Нехай після завершення індивідуальної роботи учасники представлять отримані результати товаришам по групі, записавши їх на дошці.

Завершення: обговорення вправи.

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.

Тривалість: 20 хвилин.

Хід вправи.

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру. Учасники утворюють тісне коло, який 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.

В 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?

Вправи-техніки

Матеріал для тренера:

Відмінність лідера від інших полягає в тому, що більшість людей живуть за принципом: «Звичка зверху нам дана, заміна щастя вона».

Звичне, а значить послідовне, передбачуване, легко прогнозоване, й відповідно менш небезпечне і страшне. Але як тільки лідер стає передбачуваним, інтерес до нього різко падає. Більш того, передбачуваність лідера дає оточенню приємне відчуття контролю над ним.

Уміння тримати в підвішеному стані своє оточення – необхідна риса будь-якого успішного лідера. Ніколи наперед не відомо, яким буде його наступний хід. Ісус Христос, Лао-цзи, Наполеон, майстерно володіли цим прийомом. Їх поведінка важко прогнозувалося, а звідси виникав інтерес і повага до їхніх персон.

Немає нічого страшнішого несподіванки і непередбачуваності. Так станьте ж навмисне непередбачуваними!

На наших тренінгах ми навчаємо лідерів того, як ламати стереотипи, змушуємо знаходити десятки виграшних варіантів непрогнозованої поведінки.

Розглянемо один із прийомів внутрішнього розкріпачення – «Циклон-імпровізатор».

Передбачає використання наступних технік (на вибір тренера, залежно від ситуації).

Техніка «Циклон-імпровізатор»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії;
- потренуватися в здатності бути непередбачувальним як в навичці, необхідній для лідера;
- розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Закрийте очі і згадайте найбільш чисте, легке повітря, яким ви дихали коли-небудь. Повільний плавний вдих – і легке, чисте повітря наповнює кисті ваших рук, плечі; видих – і воно виходить через руки.

Вдих – повітря заповнює ваші ступні, гомілки, стегна, живіт, груди; видих – і воно плавно виходить через ноги. Вдих – повітря заповнює все тіло.

Властивості повітря тепер – властивості вашого тіла. Легкість, прозорість, невагомість. І от ви вже набираєте силу вітру ...

Уявіть собі, що ви – циклон, що зароджується десь в океані. З кожною хвилиною ви набираєте силу і при цьому з легкістю, граючись, постійно міняєте напрямок і швидкість. Ви то женете високу пінну хвилю до берега, то різко скидаєте швидкість і раптово повертаєте в іншу сторону. Ви непрогнозовані, тому що вам цікава імпровізація, і ви самі не знаєте, що зробити в наступну секунду. Вас захоплює сам процес перевтілень, вам цікаво спостерігати за тим, яке враження ви справляєте на людей.

Завершення: обговорення вправи.

Матеріал для тренера

Сучасний лідер володіє зарядом жорсткості, що балансує на грані жорстокості та агресії. Ця риса допомагає йому пробиватися до влади і утримувати її, безжально знищуючи своїх ворогів. Більше жорсткості – вище рейтинг.

На наших тренінгах по лідерству ми використовуємо різні ексклюзивні техніки для постановки жорсткості і вироблення бійцівських якостей лідера: «Вперед, в пащу лева!», «Перший мисливець», «Сила вашого роду», «Боротьба бульдогів», «Центр істинного Я» та ін.

Техніка «Досвідчений вовк»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії;
- розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості, адекватної агресивності як в навичках, необхідних для лідера;
- потренувати вміння ставити мету і досягати її;
- розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Закрийте очі і уявіть, що ви плавно занурюєтеся в сон. Сутінки ... Ви розчиняєтеся в темряві. Але ось далеко-далеко попереду з'явилося світло. Воно стає все яскравішим. Ви потрапляєте в зону світла в безкрайньому дикого степу. Ви озираетесь по сторонах, подібно до дикого звіра. Ви потужний і досвідчений хижак. Ви – вовк. Ви відчуваєте свої потужні лапи, сильні ікла, гнучке тіло. Ви господар цього степу, ви несетеся швидше вітру і радієте своїй силі. Але раптом ви помічаєте за собою погоню. Вас переслідують три великих, сильних вовка. Сама смерть наступає вам на п'яти. Вам не втекти від погоні. І ви повертаєтеся обличчям до своїх ворогів, ваш відчай переходить в киплячу злість, в лють, ви відчуваєте потужний приплив енергії. Ви накидаєтеся на першого вовка і перегризаєте йому горло. І тут же боретеся з другим вовком. Але самий потужний третій вовк встигає впитися іклами вам в бік. Вас заповнюють гострий біль, злість і відчай. Страх переходить у лють і, зібравши воедино всі свої сили, ви отримуєте перемогу над вогором. На степ вже спустилася ніч, і місяць уповні заливає все навколо своїм світлом. Ваше тіло і душа поступово наповнюються впевненістю і силою. Ви виявилися сильнішими трьох найсильніших вовків в цій безкрайнього степу!

Завершення: обговорення вправи.

Матеріали для тренера

Мета повинна мати чітке, позитивне, однозначне, коротке і виразне формулювання. Мета після прийняття рішення стає законом.

Вимоги до цілей зводяться до наступних принципових позицій:

- цілі повинні бути досяжними, тобто реальними, що враховують особистий потенціал лідера, потенціал його команди і умови середовища;
- цілі повинні бути гнучкими, мати можливість для подальшого коректування у зв'язку із змінами в житті. Цілі коригуються щоразу, коли цього вимагають обставини;
- цілі повинні піддаватися кількісному вимірюванню;
- цілі повинні бути конкретними, щоб можна було визначити, в якому напрямку необхідно здійснювати рух.

Мета лідерства полягає в тому, щоб мобілізувати людей на високі досягнення в обраному напрямку. Мета пов'язує стратегію і людей. Лідер несе відповідальність за цілі, встановлені в моделі прогнозованого майбутнього. При розробці довгострокової перспективи організації, якою управляє лідер, аналізується як зовнішнє середовище організації, так і внутрішнє. Під зовнішнім середовищем маються на увазі конкуренція, правове поле та інші важливі моменти. Під внутрішнім середовищем маються на увазі психологічний клімат, ресурсні та фінансові можливості організації. Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, лідер повинен передбачати як можливі труднощі і обмеження у зовнішньому середовищі, так і нові можливості. Тому лідер повинен вміти прогнозувати загрози і можливості, які можуть з'явитися в майбутньому. У зв'язку з цим лідер повинен реалістично оцінювати сильні і слабкі сторони своєї команди та організації. Успіху можна досягти тільки тоді, коли чітко уявляєш собі, чого хочеш. Якщо ти бачиш свою мету, визначаєш засоби і способи її досягнення і мобілізуєш свої сили на реалізацію свого бажання, тоді ти господар своєї долі, ти лідер у команді.

Техніка «Візуалізація мети»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії;
- розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості як в навичках, необхідних для лідера;
- потренувати вміння ставити мету і досягати її;
- розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички учасників тренінгу.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Уявіть свою мету у вигляді мішені. Випускаючи стрілу з лука, злийтеся з нею воедино, уявіть, що ви і є ця стріла. Спрямовуйте її подумки в саме «яблучко». А тепер подумки уявіть собі те, що ви хочете отримати в результаті досягнення мети. Детально, шліфуючи найдрібніші деталі. Визначте час досягнення мети, способи і так далі. Знову уявіть свою мету у вигляді мішені. Що ви бачите на мішені? Що ви відчуваєте в цей момент? Що чуєте? Виділіть невербальні сигнали. Приберіть всі проміжні етапи досягнення мети. Злийтеся з досягнутою метою і подивіться назад: а чи потрібно було прагнути до її досягнення? Своє чи бажання ви реалізували? Що ви виграли? Що програли? Якщо ви задоволені результатом, то переходьте до дії. Оцініть свій потенціал. Зберіть необхідну інформацію, обробіть її. Визначте конкретні етапи досягнення мети. І вперед!

Завершення: обговорення вправи.

Втім, варто звернути увагу і на деякі суттєві моменти, що перешкоджають досягненню мети. Як тільки почнете спотикатися, вам це дуже допоможе. Отже, що заважає реальному досягненню поставленої мети:

- страх розширити межі своєї мрії?
- страх перед провалом. Чужий негативний досвід в якомусь подібному заході?
- робота, організована за шаблоном, з використанням стереотипних уявлень про методи досягнення мети?
- дискомфорт при погляді на попередні або проміжні результати?
- мета не є пріоритетною? Втрата концентрації уваги та зусиль на досягненні мети?
- вибір чийсь чужої мети, а не власної, підпадання під вплив інших?
- небажання вчасно звернутися за допомогою?

Вправа Групова дискусія «Канали влади»

Цілі:

- формування умінь, знань та навиків керівника в організації роботи підлеглих, канали влади;
- ознайомитись із особливостями комунікації по каналах влади лідера;
- виробити мотиви учасників щодо формування лідерських якостей;
- ознайомлення із поведінкою лідера.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: бланки з описом каналів влади (робочий зошит)

Тривалість: 30 хвилин.

Хід роботи

Визначте які уміння, навички, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі? Заповніть таблицю.

Знання	Навички	Якості

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас визначення; визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

- Влада впливу. Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади. Підлеглі, спілкуючись із таким керівником, відчувають не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компаній), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- Влада компетенції. Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

- Влада інформації. Виконавці постійно мають потребу в інформації. Керівник (лідер) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.

- Влада керівного положення. Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.

- Влада авторитета. Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.

- Влада нагородження. Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.

- Влада примусу. Спонування людей до діяльності попри їхньому бажанню. У якості інструментів такого спонування є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навички керівника (лідера) відповідають цим каналам влади? Заповніть таблицю.

Канал влади	Визначення	Інструменти	уміння, знання, навички керівника (лідера)

Завершення: обговорення вправи.

Питання для обговорення:

Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?

Чому люди підкоряються?

Що таке лідерство?

Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади?

При комунікації у яких каналах найбільше значення мають лідерські якості?

Чому лідерські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання?

Якими каналами влади користуєтесь ви? Які не використовуєте? Чому?

Матеріали для тренера. Цілі модерації:

1. Формулювання та обговорення на тему «уміння, знання, навички керівника в організації роботи підлеглих. Комунікація за каналами влади. Поєднання каналів влади».
2. Мотивування учасників на роботу на тему «Наочна демонстрація та оцінка поведінки лідера».

Джерело: [48]

Додаток 3

Щоденник для лідера

Важливо правильно спланувати послідовність дій і оцінити пріоритетність поставлених завдань. Для цього ми пропонуємо вам заповнити щоденник лідера, який стане вашим путівником на шляху до успіху.

ГОЛОВНІ ПРАВИЛА НА КОЖЕН ДЕНЬ

- Бути лідером.
- Відчувати себе лідером.
- Діяти, як лідер.
- Самовиражатися, як лідер.
- Виглядати, як лідер.
- Відзначати та аналізувати успіхи інших лідерів.
- Бачити і підтримувати лідерство в інших.

ГОЛОВНИЙ ДЕВІЗ НА КОЖЕН ДЕНЬ

Понеділок: Берись за все, що ти добре знаєш, вмієш чи мрієш знати і вміти. В сміливості полягає геніальність, влада і чарівна сила.

Вівторок: Я йду туди, де шайба повинна бути, а не туди, де вона зараз перебуває.

Середа: Навчись радіти перешкодам і використовувати їх на благособі.

Четвер: Не помиляється той, хто нічого не робить.

П'ятниця: Успіх – це ще не крапка, поразка – це ще не кінець. Єдине, що має значення, – це мужність.

Субота: Слід так обдумувати свої задуми, щоб навіть невдачапринесла вам вигоди.

Неділя: Немає нічого сильнішого, ніж ідея, час якої настав.

ЦІЛІ НА ТИЖДЕНЬ

Намітьте дві конкретні цілі: одну особисту, іншу – професійну.

Кожна з них повинна бути визначеною, вимірною, досяжною, реалістичною, істинною (виражає те, чого ви дійсно хочете).

1.

2.

Намалюйте драбину успіху, на вершині якої – ваша мета.

_____	Мета
_____	Дія, етапи досягнення
_____	Обробка інформації
_____	Збір інформації

Я – потенціал, який я маю для досягнення мети. Визначте варіанти

заохочення самому собі за досягнення поставлених цілей.

За особисту мету:

За професійну мету:

Визначте заходи стягнення самому собі за не досягнення цілей.

За особисту мету:

За професійну мету:

Заходи стягнення повинні стати стимулюючим фактором для вас.

ПРОГНОЗ НА ТИЖДЕНЬ

Чого можна очікувати, якщо все піде своєю чергою?

Чого б мені хотілося найбільше, щоб воно обов'язково відбулося?

Що може статися, якщо справи раптово погіршаться або
непередбачено трапиться щось дійсно погане?

Який коефіцієнт виправданого ризику

ПИТАННЯ НА КОЖНИЙ ДЕНЬ

Наскільки я наблизився до своєї мети?

Чи був я сьогодні упевнений в собі?

Чи з'явилися у мене сьогодні свіжі ідеї? Які?

У яких ситуаціях я взяв на себе керівну роль? Чому?

У яких ситуаціях я відмовився взяти на себе керівну роль? Чому?

Чи отримують підлеглі задоволення від того, що вони роблять?

Чи вкладають вони старання в свою працю без мого тиску?

Переживають вони за виконувану ними роботу?

Зробив я щось, чого ніколи не робив раніше?

Довелося мені підштовхувати себе до активних дій?

Чи діяв я під впливом хвилинного настрою? До чого це призвело?

Які можуть бути наслідки?

Чи дратувався я з приводу і без приводу?

Чи знайшов способи розслабитися, скинути стрес під час робочого дня? Які?

Що для мене дійсно важливо?

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Чи відбулися сьогодні якісь зміни з моєї «легкої руки»?

Які саме?

позитивні:

негативні:

Наскільки задоволеним собою я відчував себе сьогодні? (Оцініть себе за шкалою від 1 до 5 балів.)

Фізичне здоров'я

Інтелектуальна діяльність

Емоційна сфера

Стосунки з людьми

Джерело: [48]