

Серія «Бібліотека лідера місцевого самоврядування»

Л. А. Пашко

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЛІДЕРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

(ДИСТАНЦІЙНИЙ КУРС)

Навчально-методичні матеріали



Серія «БІБЛІОТЕЧКА ЛІДЕРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

Л. А. Пашко

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ
ЛІДЕРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

(ДИСТАНЦІЙНИЙ КУРС)

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2017**

*Схвалено рішенням Вченої ради Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
Національної академії державного управління при Президентові України
(протокол від 20 лютого 2017 року №1)*

Автор:

Пашко Л. А., доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії
державного управління при Президентові України

Рецензенти:

Науменко Р.А., доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту КНТЕУ.

Кравченко Т.А., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
публічного управління та землеустрою Класичного приватного університету, м. Запоріжжя.

Пашко Л. А. Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування
П 22 *(дистанційний курс):* навчально-методичні матеріали / За заг. ред.
Л. А. Пашко. – К., 2017. – 154 с.

Навчально-методичні матеріали містять завдання як для самостійних практичних занять, так і для дистанційного навчання сучасних лідерів місцевого самоврядування, готових і здатних до постійного самоаналізу, самооцінювання, самоконтролю, самовдосконалення, самореалізації, самоактуалізації в процесі ефективного служіння територіальній громаді. Навчально-методичні матеріали відповідають філософії та методології програми Ради Європи «Академія лідерства», оскільки стосуються першого кола лідерства – особистісного – базового у структурі сучасного лідерства.

Навчально-методичні матеріали розраховані на лідерів місцевого самоврядування та усіх, хто цікавиться проблемами розвитку особистісного лідерства шляхом безперервного самоменеджменту з метою удосконалення своєї управлінської майстерності, підвищення рівня професійності і професіоналізму як основи ефективності та результативності лідерської діяльності на благо громади.

УДК 352.08:005.32:005.6](076)

Видання здійснене за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні». Погляди, викладені у виданні, належать авторам цієї роботи і не можуть ні за яких обставин вважатися такими, що висловлюють офіційну позицію Ради Європи.

Ці навчально-методичні матеріали є вільними для копіювання, перевидання та поширення по всій території України усіма способами, якщо вони здійснюються безплатно для кінцевого споживача. При копіюванні, перевиданні й поширенні обов'язковим є посилання на автора і суб'єктів майнового права на ці навчально-методичні матеріали.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Корисна інформація	7
Практичні заняття	29
<i>Практичне заняття 1. Самоаналіз особистості</i>	30
<i>Практичне заняття 2. Самовизначення та самоусвідомлюваність</i>	33
<i>Практичне заняття 3. Прихований стрес</i>	35
<i>Практичне заняття 4. Синдром емоційного вигорання</i>	39
<i>Практичне заняття 5. Шкала самоповаги</i>	47
<i>Практичне заняття 6. Динаміка особистісних цілей</i>	51
<i>Практичне заняття 7. Уміння управляти собою</i>	54
<i>Практичне заняття 8. SWOT-аналіз особистості</i>	56
<i>Практичне заняття 9. Я-Концепція</i>	61
<i>Практичне заняття 10. Підвищення рівня впевненості у собі</i>	62
<i>Практичне заняття 11. Спрямованість на мотивацію до успіху</i>	66
<i>Практичне заняття 12. Творчий потенціал</i>	69
<i>Практичне заняття 13. Управлінський потенціал</i>	73
<i>Практичне заняття 14. Комунікативний контроль</i>	77
<i>Практичне заняття 15. Комплекс загрожуючого авторитету</i>	79
<i>Практичне заняття 16. Мотиваційний потенціал</i>	83
<i>Практичне заняття 17. Рівень інтелігентності</i>	85
<i>Практичне заняття 18. Управління часом</i>	88
<i>Практичне заняття 19. Фотографія робочого дня</i>	90
<i>Практичне заняття 20. Фактори непродуктивних затрат часу</i>	91
<i>Практичне заняття 21. Рівень рішучості</i>	94
<i>Практичне заняття 22. Наявність лідерських рис</i>	96
<i>Практичне заняття 23. Характеристики ефективного лідерства</i>	98
<i>Практичне заняття 24. Емоційне лідерство</i>	100
<i>Практичне заняття 25. Широта спектру емоцій</i>	103
<i>Практичне заняття 26. Кольорова візуалізація щоденного настрою</i>	104
<i>Практичне заняття 27. Шкала веселощів та радощів на роботі</i>	105
<i>Практичне заняття 28. Уміння передавати емоції</i>	106
<i>Практичне заняття 29. Переважаючий стиль лідерства</i>	107
<i>Практичне заняття 30. Індивідуальний стиль керівництва-лідерства</i>	113
<i>Практичне заняття 31. Стиль керівництва</i>	115
<i>Практичне заняття 32. Конфліктність особи</i>	118
<i>Практичне заняття 33. Лідер чи менеджер?</i>	120
<i>Практичне заняття 34. Особисті лідерські переваги</i>	121
<i>Практичне заняття 35. Уміння впливати на інших</i>	123
<i>Практичне заняття 36. Неefективність керівництва</i>	125
<i>Практичне заняття 37. Ефективність керівництва</i>	127
<i>Практичне заняття 38. Здібності в управлінні талантом</i>	130
<i>Практичне заняття 39. Чи поважають вас співробітники?</i>	132
<i>Практичне заняття 40. Стратегія саморозвитку лідера</i>	136
Глосарій	139
Використана та рекомендована література	150

ПЕРЕДМОВА

Якщо хочете знати, хто несе відповідальність за ваше життя, подивіться у дзеркало (Пол Макгі)

Умовою подолання викликів сучасної епохи, що постали перед системою управління соціальними системами будь-якої масштабності, є професіоналізм кадрів управління, ефективність та результативність їх управлінської діяльності в системі публічного управління. У цьому контексті надзвичайної актуальності набуває проблема лідерства у місцевому самоврядуванні, де від професіоналізму суб'єктів владних повноважень – керівників органів місцевого самоврядування та очільників об'єднаних територіальних громад – залежить не лише якість вирішення пріоритетних громадських проблем, а й успішність процесів децентралізації і, як наслідок, рівень довіри громадян до влади в цілому.

Сьогодні лідерство в місцевому самоврядуванні має офіційно визнаватись щоденною керівною діяльністю, метою якої є професійне використання влади з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, власного стану та поведінки співробітників під час щоденного виконання посадових обов'язків.

У зв'язку з цим, нині необхідно вести мову про професіоналізм управлінської діяльності лідера місцевого самоврядування, як: по-перше, сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь і навичок, якими він зобов'язаний володіти для ефективного й результативного виконання посадових обов'язків; по-друге, мистецтво управління як здатність, готовність, бажання і, головне, вміння застосовувати набуті знання, уміння, навички, творчо використовуючи накопичений досвід у кожній конкретній ситуації.

У цьому контексті офіційного визнання потребує також розуміння лідерської діяльності керівника в системі місцевого самоврядування як складної професії, що вимагає спеціальної підготовки з метою обов'язкового оволодіння сучасними управлінськими знаннями, уміннями, навичками. Підтвердженням вагомості такого розуміння є надзвичайна актуальність думки Макса Вебера про необхідність пошуків важливих детермінант макроісторичних процесів у мікросфері людських мотивацій, цінностей, відносин з орієнтацією на типові мотиви й типові зразки соціальної дії.

Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування як безперервний процес його самопізнання, самоусвідомлення, самоаналізу, самооцінювання, самоконтролю, самоосвіти, саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації, самоактуалізації, самооб'єктивізації набуває надзвичайної актуальності в сучасних умовах децентралізації державної влади.

Виходячи з думки Стівена Кові про те, що для покращення ситуації потрібно покращитися самому, самоменеджмент лідера місцевого самоврядування нині має постати основою:

✓ розуміння складності та вагомості управлінської праці;

✓ визнання пріоритетної ролі керівника як організатора командної роботи не лише підлеглих як колективу однодумців, а й жителів громади;

✓ усвідомлення обов'язковості накопичення професійних, професіональних та особистісних якостей керівника як творчої особистості, здатної до постійного самоуправління, саморозвитку та самовдосконалення;

✓ посилення соціальної орієнтації функціонування органів місцевого управління на "пересічного" жителя громади;

✓ зміщення акценту в процесі суб'єкт-об'єктної взаємодії з відносин підлеглості на діалог, консенсус, взаємовигідне партнерство;

✓ посилення технологізації управлінської праці як основи її оптимізації й удосконалення для досягнення максимальної ефективності та результативності керівної професійної діяльності;

✓ формування оптимального мікросередовища для задоволення потреб громади;

✓ усвідомлення значимості управлінської праці, розширення на практиці "сервісного управління" – якісного задоволення апаратом управління потреб територіальної громади як соціальної мікросистеми.

Матеріали навчально-методичного посібника дозволяють:

- Визначити сутнісні характеристики управлінського лідерства сучасного суб'єкта владних повноважень.

- Обґрунтувати основні характеристики та значимість предметів і продуктів управлінської праці для ефективної та результативної діяльності не лише лідера-управлінця, а й територіальної громади.

- Визнати управлінську працю керівника-лідера безперервним процесом формування своїх союзників та послідовників з числа підлеглих співробітників та жителів громади.

- Зрозуміти сучасну роль і значимість керівника як організатора та керманича спільної діяльності колективу співробітників-однодумців та жителів громади.

- Здійснювати об'єктивно-критичний аналіз власної особистості як основи не лише безперервного самоменеджменту, а й лідерської конкурентоздатності і привабливості.

- Аналізувати управлінську діяльність не лише як сукупність дій суб'єкта управління, спрямовану на якісні зміни об'єкта управління у заданому напрямі, а й безперервний процес організації і здійснення їх цілеспрямованої взаємодії заради досягнення результатів, соціально значущих для територіальної громади.

- Визначити самоменеджмент як мистецтво управляти собою і, головне, основу успішності керівної діяльності лідера місцевого самоврядування.

Мета дистанційного курсу «Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування» - актуалізувати знання керівників з проблем сучасного управлінського лідерства шляхом спонукання до розробки власної «Дорожньої карти» розвитку лідерства, удосконалення емоційної компетентності для налагодження й підтримання комунікативної міжособистісної взаємодії з

підлеглими та громадою, вироблення стійкої потреби до безперервного самоменеджменту, обов'язковими складовими якого є: самопізнання, самоусвідомлення, самоаналіз, самооцінювання, самоконтроль, самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення, самореалізація, самоактуалізація.

У результаті опрацювання навчального матеріалу курсу, керівники-лідери місцевого самоврядування повинні уміти:

- удосконалювати власні компетентності в процесі здійснення управлінської діяльності;
- аналізувати, оцінювати, обґрунтовувати свій переважаючий стиль керівництва-лідерства;
- здійснювати неупереджений особистісний SWOT-аналіз та використовувати його результати у власній управлінській діяльності;
- критично осмислювати й адекватно оцінювати якісні складові своєї особистості;
- вибирати й обґрунтовувати власну стратегію протидії емоційному та професійному вигоранню;
- обирати стиль керівництва відповідно до рівня сформованості колективу та поставлених перед ним завдань;
- розвивати впевненість у собі як умову ефективної та результативної управлінської діяльності;
- підбирати сучасні інструменти для максимального використання власного потенціалу;
- використовувати знання про власну особистість в процесі ефективної та результативної взаємодії з колегами та жителями громади.

Матеріали дистанційного курсу можуть бути використані як для індивідуального, так і для групового аудиторного та дистанційного навчання лідерів місцевого самоврядування.

Однак необхідно наголосити, що запропоновані навчально-методичні матеріали сприятимуть особистісному, професійному та професіональному самовдосконаленню лідерів місцевого самоврядування за умови обов'язкової наявності у них, не лише бажання, а й готовності і здатності до постійного самоменеджменту. І це – вимога сьогодення, адже, як слушно наголошує Ранді Нойс, «чим краще я пізнаю себе, тим краще я управляю собою».

А ефективно управління собою – основа та передумова ефективності й результативності діяльності лідера місцевого самоврядування.

Навчально-методичні матеріали відповідають філософії та методології програми Ради Європи «Академія лідерства». Вони стосуються першого кола лідерства – особистісного – базового й визначального у структурі сучасного лідерства, адже саме наявність чи удаваність необхідних якісних складових виступає нині свідченням сформованості чи й відсутності відповідального резонансного лідерства суб'єкта владних повноважень.

Людмила Пашко

*Жити усвідомлено означає жити творчо, бачачи
в кожному новому дні можливість не лише
навчатися, а й поділитися своїм особливим даром,
своїм талантом і натхненням (Шакті Гавейн)*

КОРИСНА ІНФОРМАЦІЯ

Індивідуальність

- позначає розвинутого індивіда, тобто людину, яка розвинула свою унікальність. Вона постає як явище особливе, надзвичайне, відмінне від інших, досягнувши цього через розвиток свого потенціалу,

- відображає особливості всієї сукупності соціально-політичних, соціально-економічних, соціально-правових, соціально-етнічних та інших ознак суб'єкта,

- деталізує соціальні ознаки окремого індивіда,

- це окрема особа, індивід, особистість, особливості характеру і психічного складу, що відрізняють одного індивіда від іншого,

- виявляється через рівень здібностей людини, її здатність змінювати себе та світ, в якому живе.

Особистість

- відображає сутність людини у широкому соціальному контексті,

- цілеспрямована людина з визначеною системою життєвих цінностей та поглядів, обраним життєвим шляхом та неповторним (унікальним) внутрішнім світом,

- концентрує риси єдності та протиріч між «мікрокосмосом» особи кожного окремого індивіда та потенційними можливостями індивідуальностей відтворювати і змінювати не тільки себе, але й увесь світ,

- саме у цьому аспекті людина може виступати пасивним або активним учасником (суб'єктом) політичного життя,

- продукт спілкування та пізнання як носія соціальних якостей, зумовлених конкретно-історичними умовами життя суспільства,

- індивідуальне буття суспільних відносин,

- людина, свідомість якої «сама себе констатує». Характерна ознака особистості – розвинута самосвідомість, здатність до саморефлексії, потреба уважно «вдивлятися» в саму себе: «... ми є особистостями, оскільки і наскільки ми сприймаємо себе як особистість» (німецький філософ Н. Лобковіц),

-єдність діяльності, спілкування, творчості через ставлення людини до самої себе та інших,

-своєрідний барометр соціальної зрілості суспільства, в якому кожна людина може реалізовувати себе більш-менш повно, надто вузько чи досить широко, вільно, активно і творчо чи, навпаки, – підневільно й пасивно, нагадуючи при цьому гвинтик певного механізму,

-бере участь – безпосередньо і водночас опосередковано – у житті окремих клітин суспільства зокрема (сім'я, навчальні, трудові, наукові колективи, рухи, партії, організації тощо) та соціального універсуму в цілому,

-її суттєва ознака – вміння цінувати та визнавати якості особистості в інших людях.

Ідентичність особистості

-почуття органічної належності індивіда до його історичної епохи та типу міжособистісної взаємодії, яка характерна для неї,

-передбачає гармонію притаманних їй ідей, образів та вчинків з домінуючим соціально-психологічним образом людини,

-передбачає прийняття нею соціального буття як свого,

- центральна інтегральна якість індивіда.

Типи підходів до управління

I. Системоцентричний:

- примат Системи над Людиною, коли:

- у Системи – права, а в Людини – лише обов'язки,

- Людина для Системи – лише засіб, а не ціль.

II. Людиноцентричний:

- Людина – найвища цінність та мета для Системи, коли:

- Система служить Людині,

- Система створює сприятливі умови для існування й розвитку

Людини.

Групи відносин у форматі “Система – Людина”

- *Ідентифікація* – ототожнення цілей Людини та Системи.
- *Розмежування* – цілі Людини та Системи дещо не співпадають.
- *Конфлікт* – протистояння цілей Людини та Системи як ворожих,

протилежних.

Сучасне управлінське лідерство

- сфера взаємодії, а не особистісних рис,
- продукт взаємозацікавлених взаємовідносин керівника-лідера, підлеглих співробітників-послідовників та громади,
- міжособистісний (а не особистісний) феномен,
- подія (а не риса характеру),
- обов’язкове поєднання офіційного та особистісного управлінського лідерства: $УЛ = ОфЛ + ОЛ$, (де *УЛ* – *управлінське лідерство*, *ОфЛ* – *офіційне лідерство*, *ОЛ* – *особистісне лідерство*).

Ключові компетенції лідерства

- Аналітичне мислення
- Управління людськими ресурсами
- Ефективна поведінка та комунікація
- Досягнення результатів – орієнтація на результат.

Ключові уявлення Лідера

- ❖ Світ набагато ширший та багатший, ніж наявні уявлення про нього.
- ❖ Я – це те, що я про себе думаю.
- ❖ Перепони – це можливість набути впевненість.
- ❖ Сміливість полягає у тому, щоб діяти, відчуваючи страх.
- ❖ Впевненість народжується із знання себе та розуміння ситуації.
- ❖ Впевненість – це установка.
- ❖ Успіх – це завжди остання ланка у ланцюзі невдалих спроб зробити усе правильно.

- ❖ Ніколи не робить помилок лише той, хто нічого не робить.
- ❖ Найкращий спосіб допомогти самому собі – це допомагати ще комусь.
- ❖ Зауважуючи не очікувати, потрібно вносити зміни у власні уявлення про дійсність, роблячи їх адекватнішими реальності.

Ключові принципи Лідера

- Прискіпливо вибирати те, у що вірити.
- Не намагатися, а робити.
- Змагатися лише для того, щоб удосконалити власну особистість.
- Не критикувати те, що неможливо змінити.
- Змінювати те, що можливо змінити, але лише якщо це важливо.
- Хвилюватися правильно. Життя не повинно складатися по-моєму, але я можу зробити так, щоб моє життя складалося по-моєму.

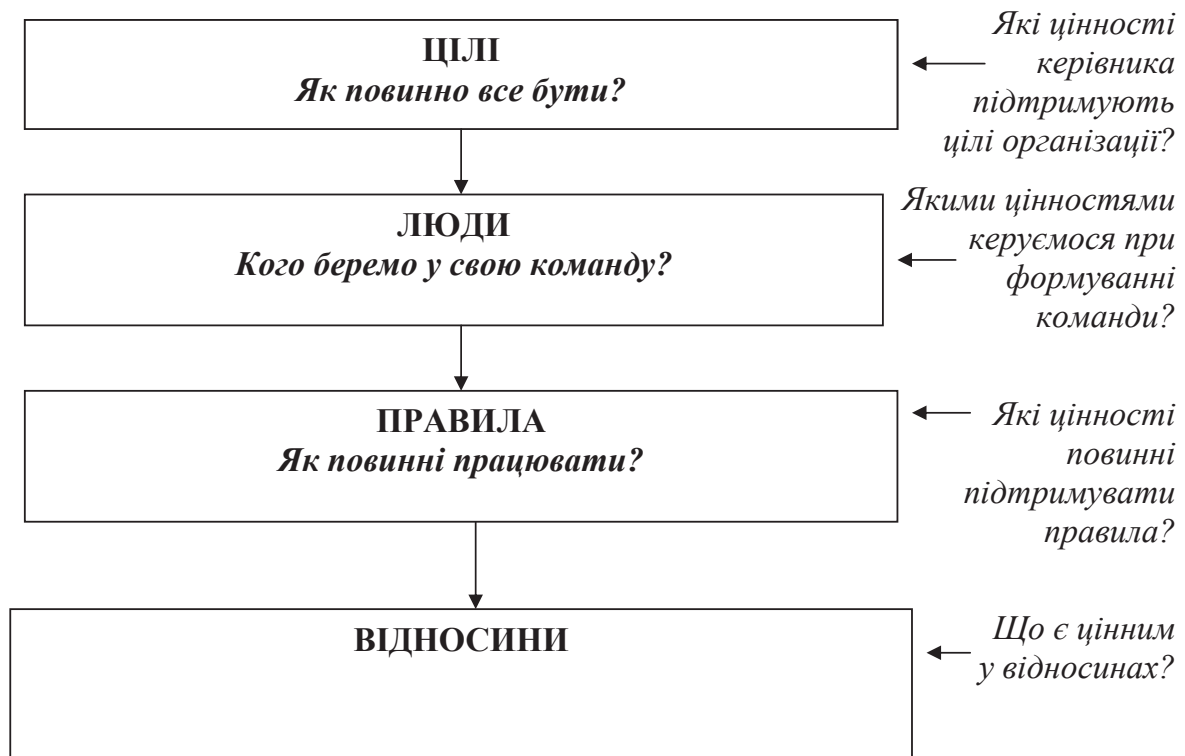


Рис. Сфери діяльності керівника

Предмети та продукти управлінської діяльності

<i>Предмет праці</i>	<i>Продукт праці</i>
<i>Інформація</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Якість цілепокладання, образ бажаного майбутнього - Якість нормативних документів та управлінських рішень, що приймаються - Чіткість стратегії та принципів управління - Поінформованість персоналу - Організація системи ефективного зворотного зв'язку
<i>Свідомість, психіка підлеглих співробітників</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Свідомість співробітників - Професіоналізм та якість праці - Дотримання норм та цінностей організаційної культури - Креативність, творчість - Трудова та соціальна активність членів колективу як соціальної групи - Розвиток соціокультурного потенціалу персоналу
<i>Відносини, взаємодії елементів підрозділу як соціальної мікросистеми</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Самоуправління, самоорганізація елементів у підрозділі - Оптимізація взаємних очікувань у форматі “керівник=реальний лідер – співробітники=особистості – підрозділ=соціальна мікросистема” - Випереджальне подолання симптомів взаємної відчуженості, недовіри тощо - Порядок та ефективність підрозділу як соціальної системи - Дієвість та результативність управлінської культури
<i>Умови життєдіяльності співробітників</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Можливості самореалізації особистості кожного співробітника - Прогресуючий розвиток умов життєдіяльності підлеглих співробітників - Максимальне використання творчого потенціалу кожного співробітника

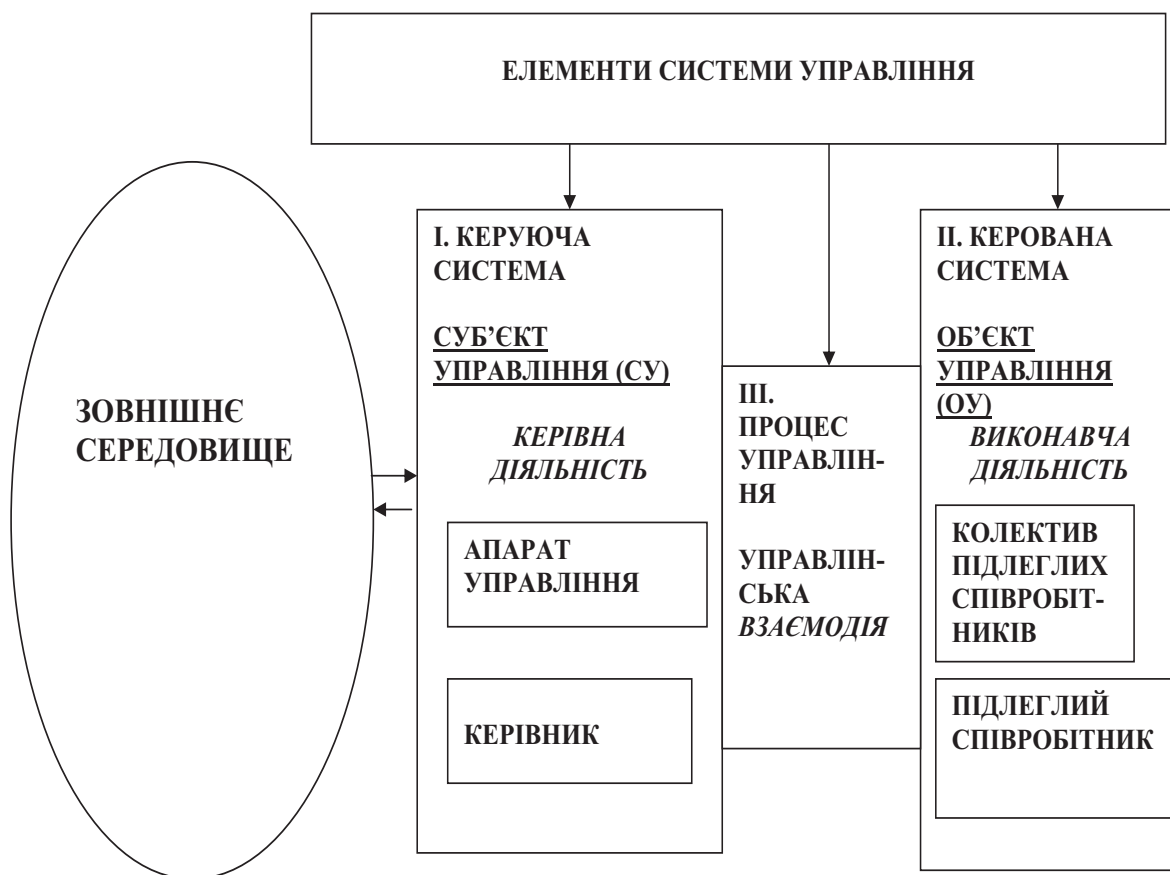


Рис. Соціальна система управління

Основні групи умінь (навичок), необхідних керівнику для успішного керівництва-лідерства та ефективної роботи із співробітниками

1. Оптимізація процесу управління:

- визначення чисельності підлеглих, необхідної для виконання поставлених завдань;
- постановка цілей та визначення пріоритетів у роботі підлеглих;
- визначення повноважень та відповідальності виконавців.

2. Формування єдиної команди:

- підбір членів команди;
- створення умов для успішної роботи команди;
- формування у членів команди позитивної спрямованості на співпрацю.

3. *Аналіз проблеми та прийняття рішень:*

- збір та аналіз інформації для виявлення існуючих проблем;
- правильний вибір методів підготовки управлінських рішень;
- розробка критеріїв оцінки альтернативних рішень.

4. *Обмін інформацією з підлеглими та керівництвом:*

- письмові розпорядження, звіти;
- проведення нарад, зборів;
- міжособистісна комунікативна взаємодія.

5. *Підтримка виконавчої дисципліни:*

- доведення до співробітників вимог щодо робочої поведінки;
- контроль за роботою підлеглих;
- формування організаційної культури, яка містить моделі трудової поведінки та прийняття адміністративних заходів до порушників.

6. *Мотивація праці підлеглих:*

- здатність організувати підлеглих на досягнення поставлених цілей;
- вміння використовувати засоби матеріального та морального стимулювання;
- створення мотивуючого середовища, таких умов праці, які підвищують рівень задоволеності підлеглих, їх бажання працювати з високою віддачею.

7. *Раціональна організація власної управлінської праці:*

- планування власного часу (роботи);
- планування кар'єри;
- вміння підтримати високий рівень працездатності;
- вміння долати негативні наслідки стресу;
- вміння володіти своїми емоціями та почуттями.

Особливості діяльності керівника

- Виконання різноманітної за змістом професійної діяльності, відповідно до посадових обов'язків (хоча можливості однієї людини обмежені).

- Підвищена відповідальність за стан ресурсів та результати їх використання.
- Керівництво – завжди творчий процес. Його підсумок – якісні управлінські рішення.
- Виконання комунікативних функцій та підтримання конструктивної взаємодії з підлеглими.
- Висока загальна нервово-психологічна напруженість управлінської діяльності.
- Поєднання різних стилів керівництва: демократичного, авторитарного, панібратського.



Рис. Сфери компетенції керівника

Категорії поведінки успішного керівника

1. *Контроль навколишнього середовища та організаційних ресурсів:* уміння бути проактивним і враховувати зміни навколишнього середовища у керівній діяльності, прийняття рішень відносно ресурсів на основі поточних даних про цілі підрозділу.

2. *Організація та координація:* спрямування зусиль підлеглих на виконання завдань підрозділу, координування взаємозалежних відносин з метою досягнення спільних цілей.

3. *Інформаційне управління:* використання інформації та комунікаційних каналів для виявлення організаційних проблем, розуміння змін навколишнього середовища та прийняття відповідних ефективних рішень.

4. *Створення умов для зростання та розвитку:* забезпечення умов для професійно-особистісного зростання та розвитку персоналу шляхом організації безперервного навчання.

5. *Мотивування персоналу та вирішення організаційних конфліктів:* посилення позитивних аспектів мотивації для задоволення співробітників та добросовісного виконання ними своїх обов'язків.

6. *Стратегічне вирішення проблем:* відповідальність за прийняття управлінських рішень та переконання у тому, що підлеглі також володіють навичками прийняття рішень.

Аспекти мотивації керівника до управління персоналом

✓ *Визнання влади* – бажання визнавати владу вищестоящего керівника.

✓ *Дух суперництва* – бажання змагатися із своїми колегами (у професійно-особистісному аспекті).

✓ *Впевненість у собі* – бажання діяти активно і впевнено.

✓ *Вплив* – бажання спрямовувати й регулювати діяльність підлеглих, застосовувати методи впливу на них.

✓ *Прагнення до індивідуальності* – бажання виділятися з групи, відкрито підкреслюючи свої особисті особливості.

✓ *Виконання щоденних функцій* – бажання виконувати свої управлінські обов'язки.

Передумови успішної діяльності керівника

➤ *Концептуальні навички* – інтелектуальна здатність координувати інтереси підрозділу, внутрішньо-організаційну діяльність та політику.

➤ *Навички міжособистісної взаємодії із співробітниками* – уміння розуміти підлеглих, ефективно спілкуватися з ними та мотивувати їх, як індивідуально, так і в групах.

➤ *Технічні навички* – уміння застосовувати спеціальні уміння, навички, знання, механізми, техніки, процедури, передбачені специфікою діяльності підрозділу.

➤ *Навички проведення організаційної політики* – уміння посилювати свої позиції у підрозділі, формувати коло підтримки та встановлювати конструктивні взаємозв'язки.

Авторитет сучасного керівника-лідера

– обов'язкове поєднання авторитету посади (офіційний, формальний авторитет) з авторитетом особистості (особистісний, соціальний, неофіційний, неформальний авторитет) управлінця: $AKL = AP + AO$, де АКЛ – авторитет керівника-лідера, АП – авторитет посади, АО – авторитет особистості.

Особистісний потенціал керівника-лідера

- Власні ресурси.
- Власні зусилля.
- Власна відповідальність.
- Власний лідерський статус та потенціал.
- Власна готовність вигравати і програвати.
- Власна готовність розумно ризикувати.

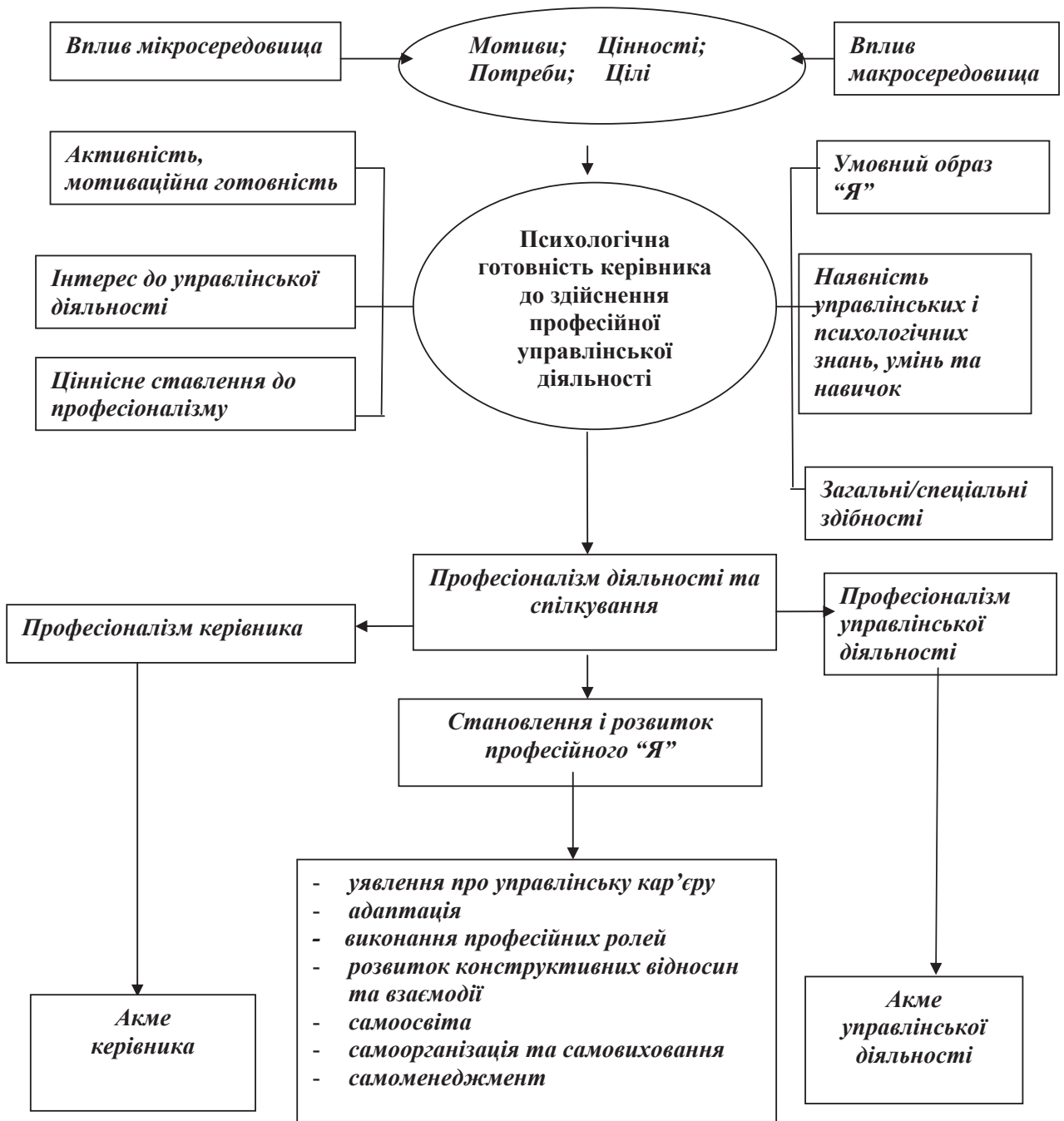
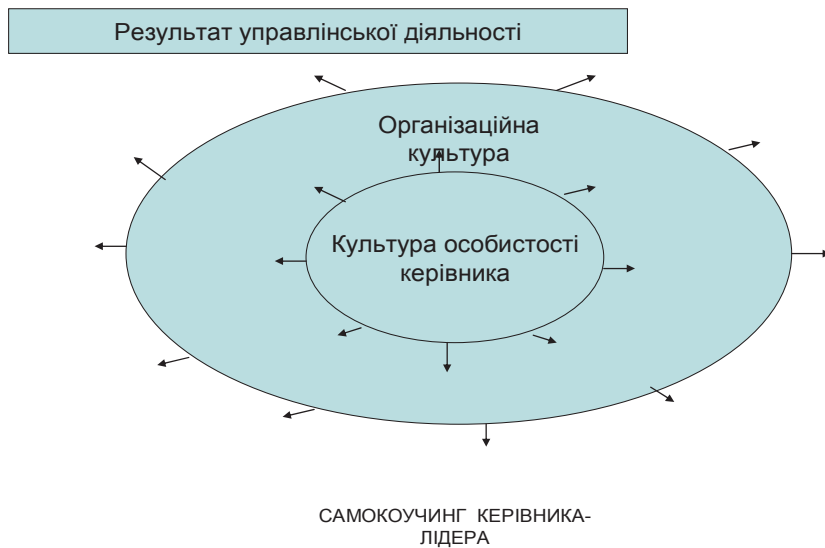


Рис. Загальна структура професіоналізму управлінської діяльності керівника

Мета самокоучингу – посилення потенціалу власної особистості



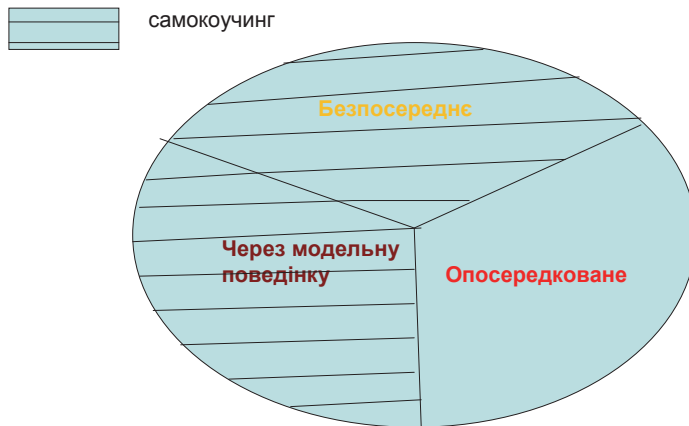
Три форми керівництва

Опосередковане керівництво – наявні посадові обов'язки, правила внутрішнього розпорядку, що вимагають узгодження із співробітниками і рідко змінюються.

Безпосереднє керівництво – постійне спілкування із співробітниками шляхом делегування завдань і взаємна мотивація праці, обумовлене прагненням до успіху. Керівник – визнана позитивна модель професійної діяльності та конструктивних морально-етичних цінностей.

Керівництво через модельну поведінку – демонстрація керівником своєю поведінкою того, що він очікує від співробітників.

ТРИ ФОРМИ КЕРІВНИЦТВА



САМОКОУЧИНГ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА

8

Методи самовдосконалення особистості

- Позитивне підкріплення
- Розумний самопримус
- Самостереження
- Самоаналіз
- Захисні блокування психіки

Рівні управлінського лідерства

➤ Особистісний

Я – Людина, Я – Індивідуальність, Я – Особистість, Я – Керівник, Я – Лідер.

➤ Поведінковий

Моя поведінка: Людини, Індивідуальності, Особистості, Керівника, Лідера.

➤ Діяльнісний – Я у професії

Я – людина адміністративна

Я – людина політична.

➤ Результативний – Мої результати для

- мене
- сім'ї

- підлеглих
- колективу
- громади
- країни
- держави

Рівні продуктивності/результативності керівника-Лідера

- Особистісна
- Емоційна
- Розумова
- Матеріальна
- Морально-етична
- Міжособистісна
- Комунікативна
- Посадова
- Професійна
- Професіональна

Модель резонансного лідерства



Сфери резонансного управлінського лідерства

➤ Формування спільного світогляду у колективі

- Відчуття потреби
- Справжній діалог
- Колективні амбіції
- Відданість та мотивація
- Відкритість
- Готовність до дій

➤ Зміна поведінки для

- ✓ Посилення:
 - Взаємного обміну інформацією
 - Командної взаємодії
- ✓ Відмови від:
 - Суб'єктивізму
 - Негативних проявів у щоденній взаємодії та діяльності

➤ Удосконалення міжособистісних відносин

- Емоційний потенціал
- Зворотній зв'язок
- Партнерство – співробітництво

➤ Покращення результативності діяльності

- Внутрішня атмосфера, клімат
- Ефективність діяльності
- Відгуки громадян про діяльність кожного співробітника і

підрозділу в цілому

Резонансний керівник-лідер зобов'язаний

- ✓ позитивно впливати на колектив
- ✓ заохочувати підлеглих до активних дій
- ✓ висувати продуктивні цілі розвитку колективу та особистості
- ✓ знаходити оптимальні шляхи їх досягнення
- ✓ уміло об'єднувати підлеглих у колектив як соціальну мікросистему

- ✓ максимально використовувати творчі особистісні можливості:
 - свої
 - підлеглих співробітників
- ✓ уміло формулювати вказівки, що приймаються підлеглими безвідмовно

та з ентузіазмом

- ✓ бути прикладом щосекунди, щохвилини, щогодини, щодня
- ✓ поважати підлеглих колег
- ✓ бути тим, на кого підлеглі хочуть бути схожими.

Основа ефективної міжособистісної суб'єкт-об'єктної взаємодії

- *визнання людської гідності* власної та підлеглого співробітника
- *повага до особистості* власної та підлеглого співробітника.

Види управлінської майстерності

- *Концептуальна* – здатність розуміти перспективу, розробляти відповідні стратегії для підрозділу.
- *Адміністративна* – здатність дотримуватися правил організаційної культури.
- *Аналітична* – здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби.
- *Технічна* – здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.
- *Майстерність приймати рішення* – здатність вибрати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив.
- *Комунікативна* – уміння організувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими.
- *Соціально-психологічна* – здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соціального управління та соціальної психології.

“Гальма”-стримувачі розвитку особистості керівника

- Невміння передбачати, відчувати наближення непередбачуваних обставин, щоб максимально підготуватися до них.
- Завищена самооцінка, намагання все робити особисто.
- Постійна зайнятість дріб’язковими справами, відсутність головної мети в діяльності.
- Спотворене уявлення про режим роботи, невідання оперативно вирішувати питання в робочий час.
- Страх відповідальності, готовність іти на будь-який компроміс, щоб уникнути конфлікту.
- Невміння розглядати одночасно різноманітні варіанти вирішення проблеми.
- Прагнення отримувати премії для себе, але не для співробітників, які заслуговують на заохочення.
- Спілкування з підлеглими при “відчинених дверях”.
- Фамільярність у відносинах з підлеглими.
- Лицемірство заради люб’язності.

Опосередковані ознаки професіоналізму в управлінській діяльності

- Стійкість, виживання системи управління (адаптивність системи).
- Відповідність отриманих результатів цілям управління.
- Прояв соціальної та професійної ініціатив, творчості.
- Організаційний стан системи управління, внутрішня інтеграція елементів системи.
- Показники морально-психологічного клімату в системі.
- Фактори розвитку системи (екстенсивні – інтенсивні).
- Рівень впровадження нових технологій та методів праці.
- Якість життя співробітників конкретної системи управління.
- Можливості для розвитку та самореалізації особистості.

- Задоволеність/незадоволеність співробітників умовами життєдіяльності в конкретній системі управління.

Керівництво та лідерство

– персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співробітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.

Спільні риси керівництва-лідерства

✓ є засобом координації, організації відносин членів соціальної групи та управління ними з метою досягнення цілей, хоча керівництво спрацьовує в системі формальних, а лідерство – в системі неформальних відносин;

✓ реалізують процеси реального соціального впливу у групі, однак, вплив у керівництві проходить по офіційних, а в лідерстві – по неофіційних каналах, здійснюючись, у зв'язку з цим, різними засобами;

✓ їм обом притаманна субординація відносин, хоча у керівництві субординація відносин, виступаючи чітко та жорстко, закріплюється у посадових інструкціях;

✓ у лідерстві субординація менш помітна і ніяк не закріплена. Тому часто лідерство здатне переходити у керівництво, а керівництво – у лідерство;

✓ ґрунтуються на постійному спілкуванні із співробітниками, об'єднаними у групи (колектив, команда, кліка);

✓ спрямовані на мотивування персоналу;

✓ реалізують соціальний вплив на робочі групи чи на весь колектив.

Ситуації відчутного впливу на гармонізацію діяльності в підрозділі

Керівник та лідер – різні особи, які не знаходять спільних точок для міжособистісної взаємодії.

Керівник та лідер – різні особи, які співпрацюють на основі взаємоповаги та прагнення до компромісів.

Керівник та лідер – одна й та сама особа.

Ключові компоненти лідерства

- Аналітичне мислення
- Управління людськими ресурсами
- Гуманізація суб'єкт-об'єктних відносин у колективі
- Ефективна комунікація
- Досягнення результатів – орієнтація на результат
- Управління талантами у колективі.

Емоційне лідерство (емоційна компетентність, резонансне лідерство)

- здатність будувати ефективну комунікативну взаємодію з оточуючими шляхом аналізу, оцінювання, управління власними емоціями.

Складові емоційного лідерства:

✓ *Самосвідомість, або оцінка власних емоцій* – здатність визначати та розуміти власні почуття у будь-який момент часу.

✓ *Самоконтроль, або управління власними емоціями* – уміння контролювати як позитивні, так і негативні емоції, зумовлені подіями чи явищами.

✓ *Самотивація* – здатність пробуджувати чи “гасити” ті чи інші емоції залежно від поставлених людиною цілей та бажань.

✓ *Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей* – налаштування на соціальні сигнали, які йому надсилає співробітник, уловлювання вербальних та невербальних нюансів, погляд на проблему очима іншого учасника комунікативної взаємодії.

✓ *Комунікативна компетентність (комунікативний інтелект)* – володіння навичками ефективних взаємовідносин на основі здатності правильно “читати” емоції співрозмовника й управляти ними для конструктивної взаємодії.

Групи управлінської компетентності сучасного керівника-лідера

▪ *Державницька компетентність:* усвідомлення, розуміння, здатність виражати державні інтереси в теперішньому та у перспективі: уміння

узгоджувати публічні та приватні інтереси відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства, керування високою професійною етикою та почуттям громадянської відповідальності, профільні для кожної посади професійні знання, володіння теорією управління, уміння оцінювати тенденції суспільного розвитку в країні та світі, знання однієї чи кількох іноземних мов.

▪ *Стратегічна та методологічна компетентність у сфері стратегії та методології управління:* уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку, виходячи з урахування наявних альтернатив, а також оцінки наслідків можливих та реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики, що дозволяють реалізувати поставлені цілі, раціонально налагоджуючи системи інформації та комунікації.

▪ *Людинознавча (соціально-психологічна) компетентність:* уміння роз'яснити співробітникам цілі, зміст роботи, допускаючи їх до участі у розробці стратегії розвитку; здатність управляти процесами комунікації в організації шляхом координаційних та інтеграційних акцій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання та нести за це відповідальність, сприяння підвищення кваліфікації співробітників та росту їх професіоналізму; почуття суспільно-політичної відповідальності за власну діяльність та роботу очолюваної організації; уміння представляти цілі (цінності) організації у ній самій та за її межами.

▪ *Особистісна компетентність керівника:* духовність та моральність, воля і громадянська мужність, різностороння та глибока освіченість, яка дозволяє аналізувати явища й процеси у їх взаємозв'язку, взаємодії, взаємозалежності, в їх інтеграційній/дезінтеграційній динаміці; уміння розбиратися в людях, здатність до співробітництва та колективної роботи, бажання створювати нове і творчо працювати, володіння інтуїцією та візуалізацією, тобто здатністю “бачення” того, що намічається, прогнозується, а також силою особистого впливу та особистого шарму.

*Головне життєве завдання людини – дати життя
самій собі, стати тим, чим вона є потенційно.
Найважливіший плід її зусиль – її власна
особистість (Еріх Фромм)*

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичне заняття 1.

САМОАНАЛІЗ ОСОБИСТОСТІ

Інструкція. Дайте відповідь, вибираючи із запропонованих варіантів: 1 – повністю згодний, 2 – згодний, 3 – важко сказати, 4 – незгодний, 5 – категорично незгодний.

1. Я усвідомлюю свої сильні та слабкі сторони.

1 2 3 4 5

2. У мене є план самовдосконалення та розвитку нових навичок.

1 2 3 4 5

3. Я регулярно проводжу самооцінювання.

1 2 3 4 5

4. Я розумію, чим керуюся при прийнятті рішень і що мною рухає.

1 2 3 4 5

5. Я знаю, які мої головні цінності і як вони впливають на мої рішення.

1 2 3 4 5

6. Я задоволений якістю моїх відносин із співробітниками.

1 2 3 4 5

7. У складних ситуаціях мені вдається стримувати свої емоції.

1 2 3 4 5

8. Я реалістично оцінюю свої головні достоїнства та недоліки.

1 2 3 4 5

9. Я задоволений способом моєї взаємодії із співробітниками.

1 2 3 4 5

10. Я розумію, яким чином я найкраще засвоюю інформацію.

1 2 3 4 5

11. Перед тим, як прийняти остаточне рішення, я детально аналізую свої можливості.

1 2 3 4 5

12. Я успішно працюю в команді.

1 2 3 4 5

13. Я добре почуваюся у великих групах.

1 2 3 4 5

14. Я розумію свої сильні та слабкі сторони.

1 2 3 4 5

15. Я знаю, інтроверт я чи екстраверт, і як ця обставина впливає на мою здатність взаємодіяти та працювати з іншими співробітниками.

1 2 3 4 5

16. Співробітники вважають мене приємним співрозмовником.

1 2 3 4 5

17. Співробітники вважають мене добросовісною, відповідальною людиною.

1 2 3 4 5

18. Я відкритий до нового досвіду та прагну його.

1 2 3 4 5

19. Я вмію відслідковувати власну поведінку, вмію дивитися на себе очима співробітників і беру до уваги їхні думки, але не покладаюся цілковито на них.

1 2 3 4 5

20. Я свідомо працюю над собою для того, щоб справити хороше враження на співробітників і поліпшити їхнє ставлення до мене.

1 2 3 4 5

21. Я перевіряю свої здогадки, спілкуючись із співробітниками.

1 2 3 4 5

22. Я вмію переборювати стереотипи у сприйнятті інших людей.

1 2 3 4 5

23. Я звертаю увагу не лише на те, що являє для мене безпосередній інтерес.

1 2 3 4 5

24. Я регулюю рівень своєї відкритості із співробітниками: знаю межі, до яких ділюся з ними своїми поглядами та цінностями.

1 2 3 4 5

25. У нових ситуаціях та з новими людьми я уникаю упереджених очікувань.

1 2 3 4 5

26. У мене є реалістичне уявлення про те, як мене сприймають співробітники.

1 2 3 4 5

27. Я легко ділюся своїми думками та почуттями із співробітниками.

1 2 3 4 5

28. Мені подобається спілкуватися з людьми, думка яких відрізняється від моєї, і вчитися у них.

1 2 3 4 5

29. Під час ділового та особистісного спілкування я тримаю свої емоції під контролем.

1 2 3 4 5

30. Я намагаюся надати допомогу і підтримати співробітників.

1 2 3 4 5

Підведення підсумків:

Додайте усі відповіді на запитання, кожне з яких – це фактор, що стосується самоусвідомлюваності.

Числові значення відповідей зворотно пропорційні ступеню Вашої згоди з ними: чим нижчим є сумарний бал, тим краще у Вас проявляються навички самоаналізу.

Чим він є вищим, тим більше Вам потрібно докласти зусиль, щоб навчитися розуміти самого себе.

Отже, якщо Ви набрали 90 балів чи більше, Вам необхідно розробити план удосконалення навичок самоаналізу.

Чи задоволені Ви отриманими результатами? Чому? Обґрунтуйте відповідь.

Чи відрізняються отримані результати від Вашого попереднього уявлення про наявність у Вас навичок до самоаналізу?

Практичне заняття 2.

САМОВИЗНАЧЕННЯ ТА САМОУСВІДОМЛЮВАНІСТЬ

Інструкція. З метою визначення особистісних життєвих цілей та інструментальних цінностей розмістіть і пронумеруйте їх у порядку від найважливішої до найменш важливої.

Життєві (термінальні) цілі

Досягнення	Безпека
Естетика	Почуття власної гідності
Задоволеність	Соціальний статус
Рівність	Духовність
Захоплення	Мудрість
Гармонія	Процвітання
Здоров'я	Задоволення
Свобода	Мир
Любов	

Інструментальні цінності

Діяльність	Доброта
Честолюбство	Чесність
Акуратність	Розумність
Сміливість	Відкритість
Співчуття	Організованість
Досвідченість	Комунікабельність
Тактовність	Стриманість
Креативність	Невимушеність
Рішучість	Тверезе мислення
Надійність	Реалістичність
Дисциплінованість	Дружелюбність
Енергійність	

Інструкція. Використавши отримані результати, сформулюйте Декларацію особистої місії, тобто Вашої життєвої філософії та життєвого кредо. Врахуйте та передбачте у ній такі обов'язкові складові:

- ✓ Ваш характер.
- ✓ Ваші життєві цілі.
- ✓ Ваші інструментальні цінності.
- ✓ Ваш внесок:
 - Особистісний.
 - Професійний.
 - Лідерський.
 - Командний.
 - Комунікативний.
 - Партнерський.
 - Громадівський.

Підведення підсумків:

Чи сприяє Декларація особистої місії Вашому самовизначенню та самоусвідомленню? У чому проявляється її вплив?

Що, на Вашу думку, є найважливішим та найважчим, а що – найлегшим? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Проаналізуйте та прокоментуйте динаміку визначених Вами цінностей. Від чого вона залежить?

Як часто і чому змінюються Ваші цінності?

Уявіть, що Ви виступаєте перед жителями громади та відповідаєте на поставлене запитання щодо Вашої місії та системи цінностей. Якою б була Ваша відповідь?

Практичне заняття 3.

ПРИХОВАНИЙ СТРЕС

Інструкція. Відповівши на запитання тесту та підрахувавши отримані бали, Ви дізнаєтеся, чи загрожує Вам нервовий зрив.

1. Чи важко Вам звернутися до кого-небудь із проханням про допомогу?

Так, завжди (3)

Дуже часто (2)

Іноді (1)

Дуже рідко (0)

Ніколи (0)

2. Чи думаєте Ви про свої проблеми навіть у вільний час?

Дуже часто (2)

Часто (4)

Іноді (2)

Дуже рідко (0)

Ніколи (0)

3. Побачивши, що в людини щось не виходить, чи відчуваєте Ви бажання зробити це замість неї?

Так, завжди (5)

Дуже часто (4)

Іноді (2)

Дуже рідко (0)

Ніколи (0)

4. Чи довго Ви хвилюєтеся через неприємності?

Так, завжди (5)

Дуже часто (4)

Іноді (2)

Дуже рідко (0)

Ніколи (0)

5. Скільки часу Ви відпочиваєте?

Більше трьох годин (0)

Дві-три години (0)

Одну-дві години (2)

Жодної хвилини (4)

6. Чи перебиваєте Ви, не дослухавши, людину, яка пояснює Вам що-небудь із зайвими подробицями?

Так, завжди (4)

Часто (3)

Залежить від обставин (2)

Рідко (1)

Ні (0)

7. Чи говорять про Вас, що Ви завжди поспішаєте?

Так (5)

Часто поспішаю (4)

Поспішаю, як і всі (1)

Поспішаю тільки у виняткових випадках (0)

Ніколи не поспішаю (0)

8. Чи важко Вам відмовитися від смачної їжі?

Так, завжди (3)

Дуже часто (2)

Іноді (0)

Дуже рідко (0)

Ніколи (0)

9. Чи доводилося Вам робити декілька справ одночасно?

Так, завжди (5)

Дуже часто (4)

Іноді (3)

Рідко (1)

Ніколи (0)

10. Чи вважається, що під час розмови Ваші думки кружляють десь далеко?

Дуже часто (5)

Часто (4)

Трапляється (3)

Дуже рідко (0)

Ніколи (0)

11. Чи не здається Вам деколи, що люди говорять про несуттєві, порожні речі?

Дуже часто (5)

Часто (4)

Іноді (1)

Рідко (0)

Ніколи (0)

12. Ви хвилюєтеся, коли стоїте в черзі?

Дуже часто (4)

Часто (3)

Дуже рідко (1)

Ніколи (0)

13. Чи любите Ви давати поради?

Так, завжди (4)

Дуже часто (3)

Іноді (1)

Дуже рідко (0)

Ніколи (0)

14. Чи довго Ви вагаєтеся перед тим, як прийняти якесь рішення?

Завжди (3)

Дуже часто (2)

Часто (1)

Дуже рідко (3)

Ніколи (0)

15. Як Ви розмовляєте?

Квапливо, скоромовкою (3)

Швидко (2)

Спокійно (0)

Поволі (0)

Підведення підсумків:

45-60 балів: нервовий зрив для Вас – реальна загроза. Перевірте кров'яний тиск і вміст холестерину в крові. Вам треба змінити спосіб і ритм свого життя.

20-44 балів: Вам потрібно ставитися до життя спокійно й уміти внутрішньо розслабитися, знімаючи напруження.

До 19 балів: Вам вдається зберігати спокій і врівноваженість. Старайтеся й надалі уникати хвилювань, не звертати уваги на дрібниці, не сприймати драматично будь-які невдачі.

0 балів: якщо Ви відповідали чесно й відверто, то єдина небезпека, що Вам загрожує, це надмірний спокій і, звичайно, нудьга.

Чи задоволені Ви отриманими результатами? Чому?

Що варто, на Вашу думку, відпрацьовувати, аби унеможливити загрозу нервового зриву внаслідок прихованих стресів?

Які практики допомагають Вам позбавлятися прихованих стресів та попереджувати нервові зриви у професійній діяльності? Чи могли б Ви поділитися ними зі своїми співробітниками?

Чи аналізуєте Ви причини прихованих стресів? Чому? Прокоментуйте свою відповідь та проілюструйте її прикладами з професійної діяльності.

Практичне заняття 4.

СИНДРОМ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ

Інструкція. Дайте відповідь “+” (“так”) або “-” (“ні”) на твердження.

1. Організаційні недоліки на роботі постійно примушують нервувати, переживати, напружуватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар’єри.
3. Я помилився у виборі професії або профілю діяльності.
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, неякісно, повільніше).
5. Тепло́та взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою, хорошого або поганого.
6. Від мене як професіонала мало залежить благополуччя партнерів.
7. Коли я повертаюся з роботи додому, то якийсь час (години 2) мені хочеться побути наодинці, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втоми або напруження, то прагну швидше розв’язати проблеми партнера (завершити взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати партнерам того, що вимагає професійний обов’язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився від людських проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.
12. Трапляється, я погано засинаю (сплю) через переживання, пов’язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами вимагає від мене значного напруження.
14. Робота з людьми приносить усе менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби трапилася нагода.
16. Мене часто турбує те, що я не можу належним чином надати партнеру професійну підтримку, послугу, допомогу.

17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує, якщо щось не лагодиться у взаєминах із діловим партнером.
19. Я настільки втомлююся на роботі, що вдома прагну спілкуватися якомога менше.
20. Через брак часу, втому або напруження часто приділяю увагу партнеру менше, ніж потрібно.
21. Іноді найзвичайніші ситуації спілкування на роботі викликають роздратування.
22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене сторонитися людей.
24. Згадка про деяких колег по роботі або партнерів псує мені настрій.
25. Конфлікти або розбіжності з колегами відбирають багато сил і емоцій.
26. Мені все важче встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обстановка на роботі мені здається дуже важкою, складною.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось повинно трапитися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все, як потрібно, чи не скоротять та ін.
29. Якщо партнер мені неприємний, я прагну обмежити час спілкування з ним або менше приділяти йому уваги.
30. У спілкуванні на роботі я дотримуюся принципу: "Не роби людям добра, не отримаєш зла".
31. Я охоче розповідаю домашнім про свою роботу.
32. Бувають дні, коли мій емоційний стан погано позначається на результатах роботи (менше роблю, знижується якість, трапляються конфлікти).
33. Деколи я відчуваю, що слід виявити до партнера емоційну чуйність, але не можу.
34. Я дуже переймаюся через свою роботу.

35. Партнерам по роботі віддаю уваги й опіки більше, ніж отримую від них вдячності.
36. Від думки про роботу мені зазвичай стає погано: починає колоти біля серця, підвищується тиск, з'являється головний біль.
37. У мене хороші (цілком задовільні) взаємини з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом (або як завжди) мене переслідують невдачі в роботі.
40. Деякі аспекти (факти) моєї роботи викликають глибоке розчарування, засмучують.
41. Трапляються дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.
42. Я розподіляю ділових партнерів на хороших і поганих.
43. Утома від роботи призводить до того, що я прагну скоротити спілкування з друзями і знайомими.
44. Я, зазвичай, виявляю цікавість до особистості партнера, крім того, що стосується справи.
45. Зазвичай, я приходжу на роботу відпочилим, зі свіжими силами, у хорошому настрої.
46. Я іноді ловлю себе на думці, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
47. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаю їм щось погане.
48. Після спілкування з неприємними партнерами в мене погіршується фізичне або психічне самопочуття.
49. На роботі я зазнаю постійного фізичного або психологічного перевантаження.
50. Успіхи в роботі надихають мене.
51. Ситуація на роботі, у якій я опинився, здається безвихідною (майже безвихідною).
52. Я втратив спокій через роботу.

53. Упродовж останнього року була скарга (були скарги) на мою адресу з боку партнера (-ів).
54. Мені вдається берегти нерви завдяки тому, що багато що з того, що відбувається із партнерами, я не приймаю близько до серця.
55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
56. Я часто працюю над силу.
57. Раніше я був більш чуйним і уважним до партнерів, ніж тепер.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не витрачай нерви, бережи здоров'я.
59. Іноді йду на роботу з тяжким почуттям: як все набридло, нікого б не бачити і не чути.
60. Після напруженого робочого дня я нездужаю.
61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.
62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
63. Якби мені поталанило з роботою, я був би щасливішим.
64. Я у відчаї через те, що на роботі в мене серйозні проблеми.
65. Іноді я поведжуся зі своїми партнерами так, як я не хотів би, щоб поводитися зі мною.
66. Я засуджую партнерів, які розраховують на особливу поблажливість, увагу.
67. Найчастіше після робочого дня в мене немає сил займатися вдома ніякими справами.
68. Зазвичай, я кваплю час: швидше б робочий день закінчився.
69. Стан, прохання, потреби партнерів, зазвичай, мене щиро хвилюють.
70. Працюючи з людьми, я зазвичай, немовби, ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань і негативних емоцій.
71. Робота з людьми (партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.
74. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі за те, чого я досягаю через обставини.

75. Моя кар'єра склалася вдало.
76. Я не дуже нервую через усе, що пов'язано з роботою.
77. Деяких зі своїх постійних партнерів я не хотів би бачити і чути.
78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), забуваючи про власні інтереси.
79. Моя втома на роботі, зазвичай, мало позначається (ніяк не позначається) на спілкуванні з домашніми і друзями.
80. Якщо випадає нагода, я приділяю партнеру менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви під час спілкування з людьми на роботі.
82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив інтерес, живе відчуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як професіонала – розбалансувала, зробила нервовим, притупила емоції.
84. Робота з людьми явно підриває моє здоров'я.

Підведення підсумків:

Кожний правильний варіант відповіді оцінений різноманітною кількістю балів в дужках, що зазначена у “ключі” поряд із номером висловлювання та правильною відповіддю на нього “+” чи “-“. Це зроблено тому, що ознаки, включені в симптоми, мають різне значення у визначенні його значимості.

Максимальну оцінку 10 балів має ознака, найпоказовіша для симптому.

Відповідно до “ключа”, здійсніть такі підрахунки:

- 1) визначте суму балів окремо для кожного з дванадцяти симптомів “вигорання”;
- 2) підрахуйте суму показників симптомів для кожної із трьох фаз формування “вигорання”;
- 3) обрахуйте підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання», додавши показники усіх дванадцяти симптомів.

“Напруження”:

1. *Переживання психотравмуючих обставин*: + 1 (2), +13 (3), +25 (2), -37 (3), +49 (10), +61 (5), -73 (5).
2. *Незадоволеність собою*: - 2 (3), +14 (2), +26 (2), -38 (10), -50 (5), +62 (5), +74 (3).
3. *«Загнаність у клітку»*: +3 (10), +15 (5), +27 (2), +39 (2), +51 (5), +63 (1), -75 (5).
4. *Тривога й депресія*: +4 (2), +16 (3), +28 (5), +40 (5), +52 (10), +64 (2), +76 (3).

“Резистенція”:

1. *Неадекватне вибіркове емоційне реагування*: +5 (5), -17 (3), +29 (10), +41 (2), +53 (2), +65 (3), +77 (5).
2. *Емоційно-етична дезорієнтація*: +6 (10), -18 (3), +30 (3), +42 (5), +54 (2), +66 (2), -78 (5).
3. *Розширення сфери економії емоцій*: +7 (2), +19 (10), -31 (2), +43 (5), +55 (3), +67 (3), -79 (5).
4. *Редукація професійних обов'язків*: +8 (5), +20 (5), +32 (2), -44 (2), +56 (3), +68 (3), +80 (10).

“Виснаження”:

1. *Емоційний дефіцит*: +9 (3), +21 (2), +33 (5), -45 (5), +57 (3), -69 (10), +81 (2).
2. *Емоційна відчуженість*: + 10 (2), +22 (3), -34 (2), +46 (3), +58 (5), +70 (5), +82 (10).
3. *Особистісна відчуженість (деперсоналізація)*: + 11 (5), +23 (3), +35 (3), +47 (5), +59 (5), +72 (2), +83 (10).
4. *Психосоматичні та психовегетативні порушення*: + 12 (3), +24 (2), +36 (5), +48 (3), +60 (2), +72 (10), +84 (5).

Запропонована методика дозволяє побачити докладну картину синдрому емоційного вигорання. Перш за все, потрібно звернути увагу на окремо взяті симптоми.

Показник вираження кожного симптому коливається у межах від 0 до 30 балів:

- *9 і менше балів* – симптом не склався,
- *10-15 балів* – симптом складається,
- *16 і більше балів* – симптом склався.
- *20 і більше балів* – домінуючі симптоми у фазі або в усьому синдромі

емоційного вигорання.

Методика дозволяє побачити провідні симптоми вигорання.

При цьому важливо відзначити, до якої фази формування стресу належать домінуючі симптоми й у якій фазі їх найбільша кількість.

Наступний крок в інтерпретації результатів опитування – осмислення показників фаз розвитку стресу – “Напруження”, “Резистенція”, “Виснаження”.

У кожній з них оцінка коливається в межах від 0 до 120 балів. За кількісними показниками йдеться про те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася більшою чи меншою мірою:

36 і менше балів – фаза не сформувалася;

37-60 балів – фаза в стадії формування;

61 і більше балів – фаза сформувалася.

Оперуючи смисловим змістом і кількісними показниками, підрахованими для різних фаз формування синдрому вигорання, подайте всебічну характеристику своєї особистості/

Накресліть індивідуальні заходи профілактики й психокоригування для мінімізації чи й недопущення синдрому вигорання.

Які симптоми домінують?

Якими симптомами, що склалися і домінують, супроводжується виснаження.

Чи можете Ви пояснити виснаження (якщо воно виявлене) чинниками професійної діяльності, що увійшли до симптоматики вигорання, або суб’єктивними чинниками? Які з них є найголовнішими?

Який симптом/симптоми понад усе обтяжують емоційний стан Вашої особистості? Яким чином Ви плануєте мінімізувати його вплив?

У яких напрямках Вам потрібно впливати на професійну обстановку, щоб знизити нервові напруження?

Які ознаки й аспекти Вашої поведінки підлягають корекції, щоб емоційне вигорання не завдавало збитків Вам, Вашій професійній діяльності, взаємодії зі співробітниками та жителями громади?

Чи загрожує емоційне вигорання Вашим співробітникам? Які заходи Ви зобов'язані приймати для його мінімізації?

Чи властивий це синдром Вам, Вашим підлеглим? Якими є його прояви?

Відповідно до отриманих результатів, якою буде Ваша подальша діяльність задля подолання синдрому емоційного вигорання?

На що перш за все Вам потрібно звернути увагу? Обґрунтуйте відповідь.

Яким чином Ви забезпечите своїх підлеглих співробітників від синдрому емоційного вигорання?

Які заходи передбачені у Вашому колективі та громаді для унеможливлення появи синдрому емоційного вигорання?

Які з них є найважливішими та чому?

Уявіть, що Вас попросили підготувати звернення до співробітників та жителів громади з метою запобігання виникненню синдрому емоційного вигорання.

Яким би було Ваше звернення?

На чому Ви б обов'язково наголосили, пам'ятаючи, що Ви – не лише керівник, а й лідер, якому довіряють.

Практичне заняття 5.

ШКАЛА САМОПОВАГИ

Інструкція. Визначте, наскільки Ви згодні або не згодні з наведеними нижче твердженнями: 4 - повністю згодний, 3 – згодний, 2 - не згодний, 1 - абсолютно не згодний.

1. Я відчуваю, що я гідна людина, принаймні, не менше, ніж інші.
2. Я завжди схильний відчувати себе невдахою.
3. Мені здається, у мене є низка хороших якостей.
4. Я здатний дещо робити не гірше, ніж більшість.
5. Мені здається, що мені особливо нічим гордитися.
6. Я до себе добре ставлюсь.
7. В цілому я задоволений собою.
8. Мені б хотілося більше поважати себе.
9. Іноді я ясно відчуваю свою даремність.
10. Іноді я думаю, що я у всьому нехороший.

Підведення підсумків:

За кожную відповідь нарахуйте собі бали відповідно до ключа:

- прямі питання: 1,3,4,6
- зворотні питання – 2,5,7,8,9,10 – бали в них нараховуються навпаки: 4=1, 3=2, 2=3, 1=4.

Рівень самоповаги дорівнює сумі балів.

10-18 балів: Вам не вистачає самоповаги, її дуже мало, Ви схильні у всьому поганому звинувачувати себе, бачите тільки свої недоліки та акцентуєте увагу тільки на своїх слабких сторонах, Ви потрапили в замкнуте коло самоприниження, яке не дозволяє Вам ставити мету і досягати успіху. У кожній події Ви шукаєте підтвердження своєї нікчемності.

18-22 балів: Ви балансуєте між самоповагою і самоприниженням, успіхи піднімають Вас до небувалих вершин та самоповага зашкалює, невдачі підтримують низьку самооцінку і кидають Вас у провалля, Ваша думка про себе коливається то в одну, то в іншу сторону.

23-34 бали: самоповага у Вас переважає, і Ви можете адекватно оцінювати свої достоїнства й недоліки, можете погодитися з тим, що часом не маєте рації, зберігаєте пошану до себе при невдачах, але схильні іноді займатися затягнутим “самобичуванням”, що не передбачили, не відмітили, “соломку не підстелили”, що не дозволяє змиритися з тим, що змінити неможливо і швидко зреагувати і відкоригувати там, де є можливість.

35 - 40 балів: Ви поважаєте себе як людину, особу, професіонала і робите все для того, щоб продовжувати поважати себе й надалі: розвиваєтеся, удосконалюєтеся у професії, духовному та інтелектуальному плані, у сфері відносин, умієте отримувати уроки з помилок і важких ситуацій. Це норма, до якої варто прагнути.

Самоповага – це суб’єктивна оцінка людиною себе як внутрішньо позитивної або негативної до певної міри. Сюди також входить упевненість у своїй цінності; ствердний принцип відносно права жити та бути щасливим; комфорт при доречному затвердженні своїх думок, бажань, потреб; відчуття, що радість – це невід’ємне право кожної людини.

Опитувальник дозволяє виявити два незалежні та взаємопов’язані чинники: *самоприниження* і *самоповага*: чим вищий один, тим нижчий інший.

Самоприниження може бути наслідком депресивного стану, тривожності, психосоматичних симптомів; самоповага є причиною і наслідком активності у спілкуванні, лідерства, відчуття міжособистісної безпеки.

Обидва чинники безпосередньо залежать від ставлення до Вас батьків у дитинстві.

З метою підвищення рівня самоповаги проаналізуйте та прокоментуйте нижчеподаний **Біль про права Особистості**.

Ви маєте право:

- ✓ Іноді ставити себе на перше місце.
- ✓ Просити про допомогу та емоційну підтримку.
- ✓ Протестувати проти несправедливого поводження та/чи критики.
- ✓ Мати свою власну думку та/чи переконання.
- ✓ Робити помилки, поки вона не знайде правильного шляху.
- ✓ Надавати людям право самим вирішувати свої проблеми.
- ✓ Говорити “спасибі, ні” та “вибачте, ні”.
- ✓ Не звертати увагу на поради оточуючих та слідувати власним

принципам.

- ✓ Побути одній, навіть якщо іншим хочеться Вашого товариства.
- ✓ Мати свої власні, будь-які почуття, незалежно від того, чи розуміють вас оточуючі.
- ✓ Міняти свої рішення чи змінювати спосіб дій.
- ✓ Добиватися заміни домовленості, яка Вас не влаштовує.

Ви ніколи не зобов'язані:

- ✓ Бути бездоганим на 100%.
- ✓ Слідувати за всіма.
- ✓ Робити приємне неприємним Вам людям.
- ✓ Любити людей, які наносять Вам шкоду.
- ✓ Вибиватися із сил заради інших.
- ✓ Вибачатися за те, що Ви були самим собою.
- ✓ Почуватися винним за свої бажання.
- ✓ Миритися з неприємною для Вас ситуацією.
- ✓ Жертвувати своїм власним світом заради будь-кого.
- ✓ Зберігати відносини, які стали образливими.
- ✓ Робити більше, ніж Вам дозволяє час.
- ✓ Робити те, що насправді Ви зробити не можете.

- ✓ Виконувати нерозумні вимоги.
- ✓ Обіцяти те, що насправді Ви не можете виконати.
- ✓ Нести на собі тягар чиєїсь неправильної поведінки.
- ✓ Відмовитися від свого власного “Я” заради будь-чого чи будь-кого.

Ви можете вибирати:

- чого навчатися
- як навчатися
- що носити, що говорити, як себе поводити
- кому і наскільки дозволити здійснювати на Вас вплив
- де знаходитися
- як використовувати свій час
- як ставитися до самого себе
- як ставитися до оточуючих
- як взаємодіяти з підлеглими
- як реагувати на те погане, що може статися
- свої цінності
- у що вірити
- як служити громаді
- ким бути
- як реалізовувати свій лідерський потенціал
- свої мрії
- як здійснити свої мрії.

Підведення підсумків:

Чи підходить Вам цей Біль про права особистості?

Які його складові Ви поділяєте найбільше, а які викликають у Вас запитання?

Які складові Ви могли б додати, а які – скасувати? Чому?

Практичне заняття 6.

ДИНАМІКА ОСОБИСТІСНИХ ЦІЛЕЙ

Інструкція. Проаналізуйте динаміку власних цілей, своїх успіхів/невдач, своїх сильних/слабких сторін, використавши для цього нижченаведені таблиці.

Таблиця 1

Смислові стимули динаміки особистісних цілей

<i>Модальності</i>	<i>Індикатори</i>
<i>Потреби</i>	Я мрію Я хочу Я бажаю
<i>Особистісний потенціал</i>	Я можу Я у стані Я здатний
<i>Компетентність</i>	Я вмю Я навчений Я маю навички
<i>Особистісні смисли</i>	Я повинен Я зобов'язаний Мій обов'язок
<i>Цілеутворення та цілепокладання</i>	Моя ціль Я добиваюсь Я прагну

Таблиця 2

Баланс особистих успіхів та невдач

<i>Успіхи</i>		<i>Невдачі</i>		
<i>Мої серйозні успіхи та досягнення</i>	<i>Як я цього досяг (необхідні для цього здібності)</i>	<i>Мої серйозні невдачі й поразки</i>	<i>Здібності, яких мені бракувало</i>	<i>Як я подолав невдачі</i>
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
4.		4.		
5.		5.		
6.		6.		
7.		7.		
8.		8.		
9.		9.		
10.		10.		

Виявлення сильних і слабких сторін керівника-лідера

<i>Зріз здібностей</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Професійні знання та досвід</i>		
<i>Професійні досвід</i>		
<i>Організаторські здібності</i>		
<i>Комунікативні здібності</i>		
<i>Особистісні здібності</i>		
<i>Інтелектуальні здібності</i>		
<i>Емоційні здібності</i>		

Ситуаційний аналіз у форматі «мета – засоби»

<i>Бажані цілі</i>	<i>Необхідні засоби</i>	<i>Наявні Засоби</i>	<i>Відсутні засоби</i>	<i>Практичні кроки</i>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Підведення підсумків:

Що у власній керівній діяльності вдалося Вам удосконалити, завдяки використанню запропонованих таблиць? Прокоментуйте відповідь та наведіть переконливі приклади.

Чи використовуєте Ви запропоновані таблиці у щоденній діяльності? В яких ситуаціях?

Що, завдяки таблицям та їх заповненню, Вам вдалося переосмислити та чіткіше усвідомити?

Наскільки актуальним для Вас є використання у професійній діяльності своїх слабких сторін?

Що, завдяки їм, Вам вдається удосконалити у власному характері, керівній діяльності та взаємодії з оточуючими?

Що нового, завдяки отриманим результатам, Ви відкрили у собі?

Чи були Ви здивовані такому відкриттю і чому?

Чи Ви могли б запропонувати ці таблиці своїм колегам? Чому?

Які інші таблиці Ви могли б запропонувати своїм колегам?

Що, на Вашу думку, їм варто посилити у своїй особистості?

Практичне заняття 7.

Уміння управляти собою

Інструкція. Проаналізуйте власні уміння та якості, використовуючи дані нижченаведеної таблиці.

<i>Групи якостей (I рівень)</i>	<i>Зміст критеріїв</i>	<i>Первинні якості (II рівень)</i>
<i>1. Здатність правильно формулювати життєві цілі</i>	Оптимальна спрямованість та мобілізація власних здібностей і життєвих ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - Здатність пізнати самого себе - Уміння формулювати свої життєві цілі - Уміння приймати рішення - Уміння планувати кар'єру
<i>2. Особиста організованість</i>	Здатність жити й працювати по системі	<ul style="list-style-type: none"> - Прихильність до системного підходу - Уміння цінувати та ефективно використовувати час - Уміння зосередитися на головному - Уміння все робити по порядку - Уміння не ігнорувати дрібниці - Уміння враховувати й аналізувати затрати часу
<i>3. Самодисципліна</i>	Уміння управляти своєю поведінкою, "тримати себе в руках"	<ul style="list-style-type: none"> - Обов'язковість і здатність тримати слово - Пунктуальність, точність виконання - Зібраність, уміння не розпоршуватися - Наявність почуття відповідальності - Уміння відмовлятися від задовольень заради головного
<i>4. Знання техніки особистої роботи</i>	Знання правил і прийомів організації особистої роботи та уміння ними користуватися	<ul style="list-style-type: none"> - Уміння організовувати робоче місце - Уміння користуватися оргтехнікою - Уміння працювати з інформацією - Уміння готувати документи - Уміння розмовляти по телефону - Уміння слухати - Уміння планувати свої справи - Знання методів раціоналізації особистої праці - Уміння користуватися записником - Уміння змінювати види діяльності - Знання технологій комунікативної діяльності

5. <i>Самоорганізація особистого здоров'я</i>	Належний стан здоров'я, гігієна розумової праці	<ul style="list-style-type: none"> - Фізичні навантаження - Правильне харчування - Сон - Дихання - Водні процедури - Боротьба з шумом - Тренованість нервової системи - Уміння розслабитися - Відмова від згубних звичок - Режими праці та відпочинку
6. <i>Емоційно-вольовий потенціал</i>	Здатність управляти своєю волею, виховувати оптимізм та життєрадісність	<ul style="list-style-type: none"> - Воля - Працелюбність - Наполегливість у роботі - Цілеспрямованість - Рішучість - Уміння зацікавити, мотивувати себе - Оптимізм та життєрадісність - Захопленість роботою - Відданість роботі й колективу - Сімейний добробут та благополуччя - Впевненість у самому собі - Психологічна підготовка до роботи
7. <i>Самоконтроль особистої життєдіяльності</i>	Здатність постійно контролювати процеси та результати своєї діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Знання функцій самоконтролю - Контроль процесів - Контроль часу - Контроль результатів - Самоконтроль дня - Уміння створювати й контролювати власні емоції, імідж, настрої тощо

Підведення підсумків:

Що вдається Вам найкраще, а що – найважче? Чому?

Які кроки Ви реалізуєте для удосконалення власних якостей?

Обґрунтуйте відповідь, надавши приклади з професійного життя.

Практичне заняття 8.

SWOT-АНАЛІЗ ОСОБИСТОСТІ

Інструкція. Проаналізуйте свою особистість, взявши за основу оцінювання Ваших внутрішніх та зовнішніх точок опори.

Ваші внутрішні точки опори

- ***Ваші сильні сторони (Strengths), які Ви використовуєте***

- ✓ Освіта
- ✓ Досвід
- ✓ Ділові риси
- ✓ Професійні навички та вміння
- ✓ Цінності і здібності
- ✓ “Я вмію, можу, здатний...”
- ✓ Складові Вашої впевненості у собі у важких ситуаціях
- ✓ Ваші внутрішні опори у невизначених ситуаціях.

Ваші *сильні сторони* – найприємніша частина для аналізу, оскільки це:

- Ваші персональні сильні сторони;
- все, що допомагає Вам досягати успіху, робити кар’єру, вибудовувати відносини, наповнювати своє життя цінними складовими;
- Ваші якості, навички, здібності, що є вашим внутрішнім капіталом, зібраним за попередні роки;
- весь Ваш досвід, успішний та помилковий;
- те, що Ви робите “з закритими очима”;
- те, за що Ви себе поважаєте та чим можете пишатися;
- те, чим легко можете поділитись з іншими, навіть навчити тому, що вмієте/можете робити самі;
- те, на що Ви самі можете розраховувати і впливати;
- Ваші внутрішні точки стабільності.

• ***Ваші слабкі сторони (Weaknesses) , які Ви розвиваєте***

- ✓ Що Вам важко?
- ✓ У чому Ви недостатньо добре розбираєтесь?
- ✓ Що викликає у Вас дискомфорт?
- ✓ Чим зловживають інші щодо Вас?
- ✓ Що Ви не любите робити?

Нехай аналіз цього квадрату Вас не демотивує, адже це:

- Ваш потенціал
- те, чим Ви можете стати, до чого можливо прагнете, але поки що, за якихось причин, у вас не виходить зробити добре
- те, що необхідно і потрібно Вам розвивати, щоб досягнути більшого чи утримати досягнуте
- нагода та можливість зайнятися самодослідженням, самоусвідомленням та побудовою плану особистісного саморозвитку.

Все, що Ви напишете в цьому квадраті, створює Вашу внутрішню нестабільність та вимагає Вашої ретельної уваги.

Памятайте, що і сильні, і слабкі сторони – Ваші внутрішні точки опори, оскільки це:

- риси Вашого характеру;
- Ваші особисті напрацювання, які стороння людина «не пощупає», але вони добре Вами відчуються, як сила чи слабкість;
- те, що іншими у Вас оцінюється інтуїтивно;
- Ваша сила тестується іншими людьми, а слабкості можуть бути проти Вас використані (у переговорах, управлінні, конфліктах тощо).

Потурбуватись про розвиток своїх внутрішніх точок опори – це:

- посилити свою внутрішню обґрунтовану впевненість;
- володіти особистою силою;
- утримувати контроль в різних ситуаціях, управляти ними, впливати на них;
- ставати бездоганим, бути у рівновазі та гармонії.

Ваші зовнішні точки опори

• *Ваші можливості (Opportunities), які Ви реалізуєте*

- ✓ Чому Ви можете та хочете навчитися?
- ✓ На що у Вас є сили, час, мотивація, засоби?
- ✓ Що доступне для Вас та залежить від Вас?
- ✓ Що може Вас посилити, якщо Ви цьому приділите увагу?

Цей квадрат відноситься до зовнішніх точок опори, адже це:

- все, що Вам пропонує світ (курси, школи, мови, хобі, подорожі, дипломи, сертифікати тощо);

- все, що Ви давно хотіли досягнути, навчитися, підвищити кваліфікацію, але поки у Вас до цього так і не дійшли руки;

- все, що підвищує Вашу цінність у соціумі;

- все, що можна виміряти, оцінити, підтвердити чимось зовнішнім, видимим;

- важливі знайомства, розширення контактів, авторитетна думка про Вас, рекомендації, співробітництво, виконані проекти тощо.

“Ноги” можливостей, перерахованих в цьому квадраті, ростуть з Ваших сильних сторін — з ваших внутрішніх точок стабільності.

Отже, квадрат можливостей – наслідок та результат сильних сторін. Все, що для Вас можливо, має причину — Ваші сильні сторони. Використовуйте їх максимально!

Цей квадрат описує Ваші зовнішні точки стабільності.

Зовнішнє завжди опирається на внутрішнє і проявляється лише за наявності для цієї внутрішньої основи-опори. Так реалізується принцип “зсередини назовні”. Усвідомлюючи сутність цього принципу життя, розумієш, чому так важливо займатися своїм особистісним розвитком.

• *Що Вам поки що недоступне (Threats) і що Ви досліджуєте*

✓ Що Вам потрібно було б зробити, на що приділити більше часу, але не можете цього зробити?

✓ Що викликає хвилювання та Вам не підконтрольне?

✓ У чому Ви не маєте контролю?

Цей квадрат – це:

- та частина Вашого життя, яка буває не до кінця зрозумілою;
- те, що турбує, заважає, Вами управляє;
- все, що знаходиться “в тіні” Вашого розуміння і свідомості;
- все, що вимагає Вашої уваги, осмислення, дослідження;
- частина життя, яка змушує Вас витратити спокій та сили.

Приклади того, що у Вашому житті є дещо, що є некерованим та хвилюючим для Вас наслідком:

У вас трапляються повторювані ситуації і немає ясності, чому це відбувається? Вам зустрічаються схожі за своїми мотивами, вчинками люди і це Вам не подобається? Ви потрапляєте в ситуації, де Вас підводять, зраджують, кидають у відповідальний момент? Чи Вас не цінують? Вам здається, що нічого в цьому житті не може залежати від Вас? У Вас не виходить приймати рішення?

Однозначно, слабкі зовнішні точки опори (ситуації, що примушують Вас витратити сили) мають своє коріння у Ваших слабких сторонах, які необхідно розвивати.

Можна згадати принцип “зсередини назовні” і “все пов’язане з усім, все на все впливає”. Внутрішня слабкість відображається у слабкості зовнішній... і навпаки. Зовнішня слабкість проявляє внутрішню невпевненість та нестійкість.

У цьому квадраті Ви позначаєте усі зовнішні точки нестабільності, які мають для Вас значення на цьому етапі життя.

Різні ситуації крізь призму SWOT-аналізу особистості

1. *Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей більше, ніж загроз ($S > W$, $O > T$).*

Найефективніший/успішніший розклад сил – реалізувати свої можливості, спираючись на сильні сторони. Просто структуруйте все, що у Вас є в багажі і беріться за справу.

2. *Слабких сторін більше, ніж сильних. Можливостей більше, ніж загроз ($S < W$, $O > T$).*

За такого розкладу сил, Вам необхідно зміцнювати слабкі сторони, щоб змогти реалізувати усі можливості. Обов'язково використовуйте усі свої сильні сторони.

3. *Сильних сторін більше, ніж слабких. Можливостей мало, а загроз багато ($S > W$, $O < T$).*

Сильних сторін у вас багато, але буде багато витрат. Ваше завдання – убезпечити себе від загроз, використовуючи сильні сторони.

4. *Слабких сторін набагато більше, ніж сильних. Можливостей мало, а загроз багато ($S < W$, $O < T$).*

Розклад сил максимально не вигідний для Вас. Бути ефективним в такій ситуації практично неможливо. Вчитися в такій ситуації важко. Скоріше, Ви будете потрапляти у різні ситуації, в яких Вам потрібно “робити ноги” та “залізувати рани”.

Підведення підсумків:

Проаналізуйте, що вдасться Вам найлегше, а що – найважче?

Які точки опори Ви використовуєте максимально, а які – мінімально? Чому?

Які точки опори допомагають Вам в управлінській діяльності, а які – ні? Наведіть приклади з Вашої професійної діяльності.

Пам'ятайте!

✓ Використовуючи сильні сторони для реалізації можливостей, що з'явилися, Ви отримуєте тактичний вигравш – сьогодні Ви на коні!

✓ Посилюючи слабкі сторони (працюючи над найкритичнішими), Ви закладаєте довготривалий, стратегічний вигравш, піклуючись про свою ефективність у завтрашньому дні.

✓ Усуваючи загрози, Ви забезпечуєте тривалу можливість бути ефективним.

✓ А можливості? Використовуйте їх, якщо Ви до них готові. Вони чекають на Вас.

Практичне заняття 9.

Я-КОНЦЕПЦІЯ

Інструкція. Проаналізуйте свою особистість, виходячи з того, що кожна людина щомиті перебуває в одному із трьох нижченаведених станів, а саме:



Кожний з цих станів проявляється в обов'язкових складових людини:

- ✓ **Я – фізичне** (зовнішність, здоров'я, заняття спортом)
- ✓ **Я – розумове** (здатність і вміння використовувати розумові здібності, задіювати стратегічне, критичне, прогностичне, творче, управлінське тощо, мислення)
- ✓ **Я – емоційне** (здатність та вміння контролювати свої емоції та на цій основі здійснювати ефективну й результативну міжособистісну комунікативну взаємодію)
- ✓ **Я – соціальне** (риси особистості як члена соціальної мікро- та макросистеми).

Визначте усі свої позитивні та негативні риси згідно з цими станами.

Підведення підсумків:

У якому стані Ви зараз перебуваєте?

Проаналізуйте усі свої позитивні та негативні риси.

Що викликає у Вас тривогу чи занепокоєння?

Над чим збираєтеся попрацювати, щоб удосконалити складові власної особистості?

Чи стали результати несподіванкою для Вас? Чому? Прокоментуйте.

Практичне заняття 10.

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВПЕВНЕНOSTI У СОБІ

Інструкція. Проналізуйте нижченаведені кроки. Наскільки вони є актуальними для Вас? У чому?

I-й крок: Спостерігайте за своєю поведінкою та ведіть записи

- Як часто Вам випадає нагода діяти впевнено?
- Як часто Ви просите те, що вам потрібно?
- Як часто Ви говорите те, що думаєте?
- Як часто Вам доводиться жалкувати про те, що були недостатньо впевнені у собі?

II-й крок: Систематизуйте свою поведінку

- У яких ситуаціях Ви дієте найвпевненіше?
 - У яких ситуаціях Ви найбільш нерішучі?
 - З ким Ви поводитесь впевненіше?
 - З якими людьми Ви поводитесь пасивно?
 - Складіть список ситуацій, в яких Ви хотіли б поводитись активніше.
- Розставте їх в порядку зростання складності.

III-й крок: Беріть приклад із впевненої особи

- Що Вам подобається в упевненій в собі людині?
- Чим її поведінка відрізняється від Вашої?
- Що робить її такою результативною?
- Поцікавтеся, як вона поводитиметься в ситуації, яка Вам здається незручною?
- Якщо Ви не хочете брати приклад з реальної людини, виберіть для себе зразок теле- кіно- або літературного героя.

IV-й крок: Пригадайте ситуацію, в якій Ви повинні були б поводитися впевненіше

- Запишіть, як Ви реагували в цій ситуації.
 - Як Ви поводитися?
 - Що Ви відчували?
 - Про що Ви думали?
 - Який був результат?
- Як можна було вийти з цієї ситуації кращим чином?

V-й крок: Уявіть собі, що Ви в цій ситуації дієте успішно й ефективно та відчуваєте себе спокійно і впевнено

- Уявіть собі ситуацію візуально, в подробицях.
 - Про що Ви думаєте?
 - Як Ви себе відчуваєте?
 - Що Ви говоритимете?
- Уявіть собі результат.
- Що Ви відчуєте, коли мета буде досягнута?
- Уявіть собі іншу адекватну реакцію на цю ситуацію (в кожному випадку існує декілька ефективних шляхів рішення).
 - Чим вони відрізняються?
 - Які їх переваги та недоліки?
 - Уявіть собі свою поведінку за інших реакцій.

VI-й крок: Спробуйте впоратися з реальною ситуацією так само, як з уявною

- Почніть з простої ситуації.
- Створіть навколо себе сприятливу обстановку.

VII-й крок: Оцінюйте результати

- Якщо можливо, досягніть зворотного зв'язку.
- Якщо ви задоволені результатом:
 - Запам'ятайте, що саме допомогло отримати його.
 - Зверніть увагу на те, як добре Ви себе відчуваєте.
 - Нагородіть себе.

- Якщо Ви не досягли бажаного результату:
 - А чого Ви досягли?
 - Як відреагували на Вашу невдачу оточуючі?
 - У чому полягала помилка?
 - Що привело б до кращого результату?
 - Якщо Ви зайшли у безвихідь і не знаєте, що робити,

попросіть допомоги.

- Уявіть собі, як Ви могли б відреагувати інакше.
- ПОВТОРІТЬ СПРОБУ!

VIII-й крок: Спробуйте застосовувати свою нову реакцію в ситуаціях, що поступово ускладнюються

- Ідіть від простого до складного, щоб у Вас було більше успіхів, ніж невдач.
- Переходьте до складнішої ситуації тільки тоді, коли Ви будете впевнені в тому, що в простих випадках у Вас все виходить.
- Не падайте духом, якщо Ви зазнаєте невдач. Час від часу провали трапляються у всіх.
- Іноді буває досить важко. Підштовхніть себе, якщо потрібно, але не полишайте своїх спроб.

IX-й крок: Кожний результат оцінюйте за методом, запропонованим у кроці VII

- Ведіть щоденник, описуючи усі Ваші спроби поводитися упевнено й досягнуті результати.
- Не жалійте часу для оцінювання кожної ситуації:
 - Що Вам допомогло?
 - Що Вам перешкодило?
 - Що Ви думали?
 - Що Ви відчували?

X-й крок: Продовжуйте заняття

- Проявіть терпіння. Не поспішайте і не чекайте дуже швидкого результату.
- ЗАВЖДИ нагороджуйте себе за успіх.
- Якщо Ви провалилися, привітайте себе із здійсненням спроби і спробуйте знову.
- Продовжуйте вести щоденник, детально описуйте усі спроби поводитися впевнено і спостерігайте за зростанням своєї майстерності.

Підведення підсумків:

Наскільки запропоновані кроки сприятимуть посиленню Вашої впевненості у собі?

Чи усі кроки, на Вашу думку, є легкими для реалізації? Чому? Обгрунтуйте відповідь та проілюструйте їх прикладами з власного життя та діяльності.

Як Ви вважаєте, як довго і чому Вам необхідно дотримуватися запропонованого алгоритму?

Чи усі кроки є, на AVашу думку, однаково важливими та необхідними? Якщо так, то які з них – найважливіші, а які – найменш важливі?

Які додаткові кроки Ви могли б запропонувати? Прокоментуйте їх.

Чи реалізуєте Ви їх у власній керівній діяльності? Що це Вам дає?

Якщо б Ви давали інтерв'ю щодо значимості та ролі впевненості у собі, що б Ви сказали і на чому наголосили?

Яку асоціацію викликає у Вас поняття “впевненість у собі”? Запропонуйте та прокоментуйте її.

Наскільки запропоновані кроки допомагають уникненню хвороби нарцисизму? Обгрунтуйте Вашу відповідь та наведіть переконливі приклади.

Практичне заняття 11.

СПРЯМОВАНІСТЬ НА МОТИВАЦІЮ ДО УСПІХУ

Інструкція. Вам пропонується низка тверджень. Якщо Ви згодні з висловом, відповідь “так”- “+” Якщо не згодні, відповідь “ні”- “-”.

1. Думаю, що успіх в житті, швидше, залежить від випадку, ніж від розрахунку.

“так”- “+” “ні”- “-”

2. Якщо я позбудуся улюбленого заняття, життя для мене втратить сенс.

“так”- “+” “ні”- “-”

3. Для мене в будь-якій справі важливіше не її виконання, а кінцевий результат.

“так”- “+” “ні”- “-”

4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.

“так”- “+” “ні”- “-”

5. На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими.

“так”- “+” “ні”- “-”

6. У житті у мене було більше успіхів, ніж невдач.

“так”- “+” “ні”- “-”

7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.

“так”- “+” “ні”- “-”

8. Навіть у звичайній роботі я прагну удосконалити деякі її елементи.

“так”- “+” “ні”- “-”

9. Захоплений думками про успіх, я можу забути про заходи безпеки.

“так”- “+” “ні”- “-”

10. Мої близькі вважають мене ледачим.

“так”- “+” “ні”- “-”

11. Думаю, що в моїх невдачах винні, швидше, обставини, ніж я сам.

“так”- “+” “ні”- “-”

12. Терпіння в мене більше, ніж здібностей.

“так”- “+” “ні”- “-”

13. Мої батьки дуже суворо контролювали мене.

“так”- “+” “ні”- “-”

14. Лінощі, а не сумнів в успіху примушує мене часто відмовлятися від своїх намірів.

“так”- “+” “ні”- “-”

15. Думаю, що я упевнена в собі людина.

“так”- “+” “ні”- “-”

16. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси невеликі.

“так”- “+” “ні”- “-”

17. Я старанна людина.

“так”- “+” “ні”- “-”

18. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.

“так”- “+” “ні”- “-”

19. Якби я був журналістом, я писав би, швидше, про оригінальні винаходи людей, ніж про події.

“так”- “+” “ні”- “-”

20. Мої близькі, зазвичай, не поділяють моїх планів.

“так”- “+” “ні”- “-”

21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх товаришів.

“так”- “+” “ні”- “-”

22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.

“так”- “+” “ні”- “-”

23. Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.

“так”- “+” “ні”- “-”

Підведення підсумків:

Відповіді “Так” (“+”) на питання: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23.

Відповіді “Ні” (“-”) на питання: 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, поставте 1 бал. Відповіді підсумуйте:

0-6 балів – низька потреба у досягненнях.

7-9 балів – знижена потреба у досягненнях.

10-15 балів – середня потреба у досягненнях.

16-18 балів – підвищена потреба у досягненнях.

19-23 балів – висока потреба у досягненнях.

Запропонований тест використовується для вимірювання потреби в досягненні мети, успіху та в цілому в досягненнях.

Тому чим вищою є у Вас самооцінка, тим більше Ви активні та спрямовані на досягнення. При цьому потреба у досягненні перетворюється на особисту властивість, установку.

Мотивація досягнення (успіху, мети) виражається у прагненні до поліпшення результатів, наполегливості в досягненні своїх цілей і впливає не лише на професійне, а й на все людське життя.

Риси людей з високим рівнем потреби в досягненнях:

- наполегливість в досягненні своїх цілей,
- незадоволеність досягнутим,
- постійне прагнення зробити справу краще, ніж раніше,
- схильність сильно захоплюватися роботою,
- прагнення у будь-якому випадку пережити задоволення успіху,
- нездатність погано працювати,
- потреба використовувати інноваційні прийоми роботи при виконанні звичайних справ,
- відсутність духу суперництва,
- бажання спільного переживання успіху та досягнення результату,
- незадоволеність легким успіхом та несподіваною легкістю завдання,
- готовність прийняти допомогу й допомагати іншим при вирішенні важких завдань з метою спільного відчуття радості успіху.

Перевірте, наскільки Ваші риси співпадають із вищенаведеними.

Практичне заняття 12.

ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Інструкція. Виберіть один варіант відповіді на кожне питання.

1. Ви вважаєте, що навколишній світ можна удосконалити:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) тільки де в чому.
2. Ви думаєте, що самі можете брати участь у змінах навколишнього світу:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) у деяких випадках.
3. Ви вважаєте, що деякі з Ваших ідей принесли б прогрес у тій сфері діяльності, де Ви працюєте:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) лише в деякій мірі.
4. Ви вважаєте, що у майбутньому відіграватимете таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити:
 - а) напевно;
 - б) малоймовірно;
 - в) можливо.
5. Коли Ви вирішуєте зробити якусь дію, чи думаєте Ви про її здійснення:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) іноді.
6. Ви відчуваєте бажання зайнятися справою, яку абсолютно не знаєте:
 - а) так;
 - б) невідоме вас не цікавить;
 - в) все залежить від характеру справи.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Ви відчуваєте бажання досягти у ній досконалості:

- а) так;
- б) задовольняєтеся тим, що встигли досягти;
- в) так, але тільки якщо вам це подобається.

8. Якщо справа, яку Ви не знаєте, Вам подобається, чи хочете Ви знати про неї все:

- а) так;
- б) ні, хочете навчитися тільки найосновнішому;
- в) ні, хочете лише задовольнити свою цікавість.

9. Коли Ви терпите невдачу, то:

- а) певний час чините опір всупереч здоровому глузду;
- б) облишите цю затію;
- в) продовжуєте робити справу, навіть коли очевидно, що перешкоди непереборні.

10. Ви вибиратимете професію, виходячи з:

- а) своїх можливостей, перспектив для себе;
- б) потребності професії;
- в) переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, могли б Ви легко орієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли:

- а) так;
- б) ні;
- в) так, але тільки там, де місцевість вам сподобалася.

12. Відразу після розмови чи можете Ви пригадати все, про що йшла мова:

- а) так, без зусиль;
- б) всього пригадати не можете;
- в) запам'ятаєте тільки те, що вас цікавить.

13. Коли Ви чуєте слово на незнайомій мові, чи можете Ви повторити його по складах без помилки, навіть не знаючи його значення:

- а) так, без ускладнень;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;
- в) повторите, але не зовсім правильно.

14. У вільний час Ви вважаєте за краще:

- а) залишитися наодинці, розмірковувати;
- б) знаходитися в компанії;
- в) бути одному або в компанії – Вам байдуже.

15. Ви вирішуєте припинити займатися певною справою, коли:

- а) справа закінчена і здається вам відмінно виконаною;
- б) Ви більш менш задоволені;
- в) справа ще не закінчена.

16. Коли Ви один, Ви:

- а) любите мріяти про абстрактні речі;
- б) за будь-яку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, пов'язані з Вашою роботою.

17. Коли якась ідея захоплює Вас, Ви думаєте про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким знаходитесь;
- б) коли знаходитесь наодинці;
- в) тільки там, де не дуже гамірно.

18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можете відмовитися від неї, вислухавши переконливі аргументи опонентів;
- б) залишитесь при своїй думці незалежно від аргументів опонентів;
- в) будете сумніватися в аргументах опонентів.

Підведення підсумків:

Проставте отримані бали за варіанти відповідей: “а” – 3 бали; “б” – 1 бал; “в” – 2 бали.

Загальна сума набраних балів свідчить про рівень Вашого творчого потенціалу.

23 бали і менше – Ваш творчий потенціал, нажаль, невеликий, хоча, можливо, Ви просто недооцінюєте себе. Повірте у свої сили і знання.

24-48 балів – у Вас непоганий творчий потенціал, але є і проблеми, які гальмують Ваше просування вперед. Якщо Ви побажаєте, успіх прийде.

49 балів і більше – у Вас великий творчий потенціал. Якщо Ви на ділі зможете застосувати Ваші здібності, то досягнете великих успіхів.

Чи задоволені Ви отриманими результатами? Чому?

Що стало несподіванкою для Вас? Обґрунтуйте відповідь.

Які заходи Вам варто використати для максимізації використання творчого потенціалу?

Які із запропонованих заходів будь для Вас пріоритетними?

Наскільки ефективно й результативно Ви використовуєте свій творчий потенціал?

Чи актуальним цей тест є для Ваших підлеглих? Чому?

Наскільки активно, професійно та ефективно Ви сприяєте максимальній реалізації творчого потенціалу співробітників? Наведіть переконливі приклади.

Чи створюєте Ви умови для максимальної реалізації творчого потенціалу (власного, підлеглих співробітників, жителів громади)? Якими є ці умови?

Що заважає Вам максимально реалізувати свій творчий потенціал та творчий потенціал своїх співробітників?

Практичне заняття 13.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Інструкція. Дайте відповідь “так” чи “ні” на наступні запитання.

1. Чи намагаєтеся Ви використовувати сучасні досягнення у своїй професійній діяльності?

“так” “ні”

2. Чи намагаєтеся Ви співпрацювати з підлеглими?

“так” “ні”

3. Ви говорите із співробітниками коротко, чітко та ввічливо?

“так” “ні”

4. Чи пояснюєте Ви причини, що змусили Вас прийняти те чи інше рішення?

“так” “ні”

5. Чи довіряють Вам підлеглі?

“так” “ні”

6. Чи залучаєте Ви усіх виконавців завдання до процесу обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?

“так” “ні”

7. Чи заохочуєте Ви підлеглих співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції та зауваження?

“так” “ні”

8. Чи пам’ятаєте Ви імена усіх людей, з якими Ви спілкуєтеся?

“так” “ні”

9. Чи надаєте Ви свободу дій виконавцям для досягнення поставленої мети?

“так” “ні”

10. Чи контролюєте Ви хід виконання завдання?

“так” “ні”

11. Чи допомагаєте Ви підлеглим лише тоді, коли вони про це просять?

“так” “ні”

12. Чи висловлюєте Ви свою вдячність підлеглому за кожну добре виконану роботу?

“так” “ні”

13. Чи намагаєтеся Ви знайти в підлеглих кращі якості?

“так” “ні”

14. Чи знаєте Ви, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?

“так” “ні”

15. Чи знаєте Ви інтереси та прагнення підлеглих?

“так” “ні”

16. Чи вмієте Ви бути уважним слухачем?

“так” “ні”

17. Чи дякуєте Ви співробітнику у присутності його колег по роботі?

“так” “ні”

18. Чи робите Ви критичні зауваження своїм підлеглим віч-на-віч?

“так” “ні”

19. Чи відзначаєте Ви хорошу роботу свого колективу у доповіді вищестоящому керівнику?

“так” “ні”

20. Ви довіряєте своїм підлеглим?

“так” “ні”

21. Чи намагаєтеся Ви дати співробітникам усю інформацію, яку отримуєте самі через адміністративні та управлінські канали?

“так” “ні”

22. Чи пояснюєте Ви співробітнику значення результатів його праці у відповідності до цілей організації?

“так” “ні”

23. Чи залишаєте собі і підлеглим час для планування роботи?

“так” “ні”

24. Чи є у Вас план самовдосконалення щонайменше на один рік наперед?

“так” “ні”

25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу згідно з вимогами часу?

“так” “ні”

26. Чи читаєте Ви регулярно спеціальну літературу?

“так” “ні”

27. Чи маєте Ви достатньо велику бібліотеку зі спеціальності?

“так” “ні”

28. Чи турбуєтеся Ви про стан свого здоров'я та працездатності?

“так” “ні”

29. Чи любите Ви виконувати складну, але цікаву роботу?

“так” “ні”

30. Чи ефективно Ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань удосконалення їхньої роботи?

“так” “ні”

31. Чи знаєте Ви, які риси працівника мають бути основними для прийому на роботу нових співробітників?

“так” “ні”

32. Чи з готовністю Ви займаєтеся проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?

“так” “ні”

33. Чи тримаєте Ви певну дистанцію з підлеглими?

“так” “ні”

34. Чи ставитеся Ви до співробітників з розумінням та повагою?

“так” “ні”

35. Ви впевнені в собі?

“так” “ні”

36. Чи добре Ви знаєте свої сильні та слабкі сторони?

“так” “ні”

37. Чи часто Ви застосовуєте оригінальний творчий підхід у процесі прийняття управлінських рішень?

“так” “ні”

38. Чи регулярно Ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?

“так” “ні”

39. Чи достатньо Ви гнучкий у своїй поведінці, у відносинах з підлеглими?

“так” “ні”

40. Чи готові Ви змінити свій стиль керівництва з метою підвищення його ефективності?

“так” “ні”

Підведення підсумків: Підрахувати кількість відповідей “так” і “ні”.

40 “так”: результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу. Оскільки усі 40 запитань є критеріями успішного керівництва, вони передбачають правильну відповідь “так”. Як будь-який ідеал, він практично недосяжний, якщо Ви були щирими та не намагалися представити себе у більш вигідному світлі.

Більше 33 “так”: хороший управлінський потенціал.

Зверніть увагу, скільки негативних відповідей Ви дали і на які саме запитання, оскільки в них – Ваші слабкі місця.

Оптимальність співвідношення “так”/“ні” залежить від рівня Ваших вимог до себе.

Чи задоволені Ви отриманими результатами? Чому? Прокоментуйте Вашу відповідь.

Які висновки для себе, своїх співробітників та жителів громади Ви сформулювали на основі отриманих результатів?

Які заходи варто, на Вашу думку, Вам здійснити для посилення й максимального використання управлінського потенціалу?

Практичне заняття 14.

КОМУНІКАТИВНИЙ КОНТРОЛЬ

Інструкція. Дайте відповідь “так” або “ні”.

1. Мені важко наслідувати інших.
2. Я б міг при нагоді клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити людей, що мене оточують.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим здається, що я більше переживаю, ніж це є насправді.
5. Я рідко у центрі уваги, коли буваю в компанії.
6. Я поведжуся зовсім по-різному у різних ситуаціях і спілкуючись з різними людьми.
7. Я можу відстоювати лише те, у чому сам щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіхів у справах і у спілкуванні із співробітниками, намагаюся поводити себе відповідно до їхніх сподівань.
9. Я можу бути дружелюбним з тими, кого не можу терпіти.
10. Я завжди такий, яким видаюся.

Підведення підсумків:

За кожную відповідь “ні” на запитання 1, 5, 7 поставте 1 бал; за кожную відповідь “так” на решту запитань поставте 1 бал.

0-3 бали: У Вас низький рівень комунікативного контролю. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне змінювати її залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття у діалозі. Дехто вважає Вас “не дуже зручним” у спілкуванні через вашу пряmolінійність.

4-6 балів: У вас середній рівень комунікативного контролю. Ви щирі, але стримані у своїх емоціях. Варто більше прислухатися до Ваших співрозмовників.

7-10 балів: У Вас високий рівень комунікативного контролю. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації і навіть здатні передбачати враження, яке Ви справляєте на оточуючих.

Чи отримані Ви отриманими результатами? Чому?

Які заходи є для Вас пріоритетними? Обґрунтуйте відповідь.

Які кроки варто реалізувати передусім?

Чи маєте Ви власну програму посилення комунікативного контролю?

Чи відрізняються отримані результати від Вашого власного уявлення про рівень комунікативного контролю.

Наскільки комунікативний контроль допомагає/заважає Вам у спілкуванні зі співробітниками, депутатами, жителями громади?

Як часто Ви застосовуєте комунікативний контроль у спілкуванні з підлеглими співробітниками, депутатами, жителями громади?

Які наслідки, позитивні й негативні, застосування комунікативного контролю Ви можете назвати? Прокоментуйте їх.

Практичне заняття 15.

КОМПЛЕКС ЗАГРОЖУЮЧОГО АВТОРИТЕТУ

Інструкція. Виберіть відповіді, що найточніше відповідають Вашим особистим переконанням.

1. Можу сказати про себе, що я виконую свої обов'язки настільки добре, наскільки це можливо:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

2. Досі мені вдавалося точно передбачати важливі для мого підрозділу явища та події:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

3. Головною причиною невдач, які іноді бувають у моїй роботі, є погане ставлення та некомпетентність частини моїх співробітників:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

4. Я визнаю право на критику, але повинен зазначити, що більшість моїх критиків не мають морального права висувати проти мене звинувачення:

А – згодний повністю

Б – згодний частково

В – скоріше незгодний

Г – зовсім незгодний.

5. Багато з моїх співробітників байдужі до моїх невдач:

А – цілком вірно

Б – частково вірно

В – скоріше невірно

Г – зовсім невірно.

6. Люди, які хочуть мене повчати, повинні самі спочатку навчитися багато чому:

А – згодний повністю

Б – згодний частково

В – скоріше не згодний

Г – зовсім не згодний.

7. Згода з думкою підлеглих є ознакою слабкості керівника:

А – згодний повністю

Б – згодний частково

В – скоріше не згодний

Г – зовсім не згодний.

8. Я об'єктивно оцінюю самого себе:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

9. Я ціную справедливу критику, але повинен сказати, що ті, хто критикував мої рішення, проявили злу волю та зневагу:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

10. Я можу безпомилково оцінити ставлення моїх підлеглих до мене:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

11. Не потрібно поступатися підлеглим, оскільки це підриває авторитет керівника:

А – згодний повністю

Б – згодний частково

В – скоріше не згодний

Г – зовсім не згодний.

12. Я намагаюся зберегти критичне ставлення до себе. Але можу сказати, що приймаю правильні рішення:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

13. Істинно компетентна людина може покладатися виключно на свою думку:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

14. Мене нервує нелояльність людей, які публічно виступають проти моїх розпоряджень:

А – завжди

Б – зазвичай

В – іноді

Г – майже ніколи.

15. Я ціную прямоту та самостійність моїх підлеглих, але вважаю, що вони повинні виконувати мої накази без дискусій:

А – згодний повністю

Б – згодний частково

В – скоріше не згодний

Г – зовсім не згодний.

Підведення підсумків:

Додайте окремо відповіді за пунктами А, Б, В, Г.

Переважання відповідей А: наявність комплексу загрожуючого авторитету.

Переважання відповідей Б: схильність суб'єкта владних повноважень до цієї хвороби.

Домінування відповідей В: переважання у керівника оборонної позиції щодо підлеглих.

Домінування відповідей Г: відсутність комплексу загрожуючого авторитету.

Чи згодні Ви з отриманими результатами?

Що, на Вашу думку, Вам варто змінити у своїй лідерській керівній діяльності для унеможливлення комплексу загрожуючого авторитету?

Як Ви вважаєте, чи страждають підлеглі співробітники та жителі громади від наявності у керівника комплексу загрожуючого авторитету?

Які позитивні наслідки від дії комплексу загрожуючого авторитету Ви можете назвати? Кого стосуються ці наслідки?

Які негативні наслідки від дії комплексу загрожуючого авторитету Ви можете назвати? Кого стосуються ці наслідки?

Яку програму дій Ви можете запропонувати для унеможливлення появи комплексу загрожуючого авторитету? Чи буде вона однаковою для керівника, підлеглих та жителів громади? Чому? Відповідь обґрунтуйте та прокоментуйте.

Практичне заняття 16.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Інструкція. Дайте відповіді на запитання. Отримані результати проаналізуйте крізь призму Вашого мотиваційного потенціалу.

1. *Різноманітність роботи.* Наскільки різноманітна Ваша робота, якою мірою вона пов'язана з виконанням різних функцій та задіює Ваші різноманітні навички та здібності?

1- - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Малорізноманітна.	Помірно різноманітна	Дуже різноманітна.
Сутність роботи – виконання рутинних операцій		Робота спонукає мене виконувати різні справи з використанням низки навичок та здібностей

2. *Цілісність, закінченість роботи.*

1- - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Моя робота – лише мала частина загальної роботи і її результати неможливо виділити в кінцевому продукті чи послугі	Моя робота – досить вагомий блок у загальному обсязі робіт, мій внесок можна побачити в кінцевому продукті чи послугі	Я зобов'язаний виконувати все завдання. Результати моєї діяльності можна легко побачити
--	---	---

3. *Значимість роботи*

1- - - - - 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - - 5 - - - - - 6 - - - - - 7

Не дуже важлива. Результати навряд чи серйозно вплинуть на інших людей	Відносно важлива	Дуже важлива. Її результати можуть серйозно вплинути на інших
--	------------------	---

4. *Самостійність.*

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Малосамостійна. Робота майже не дає мені права приймати рішення про те, коли і як виконувати роботу	Достатньо самостійна. Багато елементів є за межами мого контролю, але деякі рішення я можу приймати самостійно	Дуже самостійна. Я можу приймати рішення, коли і як виконувати роботу
---	--	---

5. *Зворотний зв'язок.* Якою мірою сама робота надає Вам інформацію про ефективність Вашої трудової діяльності?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Незначним чином. Робота організована так, що я можу працювати довго, не знаючи, як у мене справи	Достатньою мірою. Іноді виконання дає мені зворотний зв'язок, іноді ні	У процесі роботи майже постійно маю інформацію про те, як мої справи
--	--	--

Підведення підсумків:

Для того, щоб отримати уявлення про мотиваційний потенціал Вашої роботи, підставте виставлені для кожної характеристики бали у наведену формулу:

Мотиваційний потенціал =

Різноманітність

роботи + Цілісність + Значимість

3

x Самостійність x
Зворотний зв'язок

Практичне заняття 17.

РІВЕНЬ ІНТЕЛІГЕНТНОСТІ

Інструкція. Оцініть кожну з виділених якостей за дев'ятибальною шкалою:

1 — дуже низький рівень, 2 — низький, 3 — нижче середнього, 4 — трохи нижче середнього, 5 — середній рівень, 6 — трохи вище середнього, 7 — вище середнього, 8 — високий рівень, 9 — дуже високий.

За основу запропонованої методики використано метод незалежних характеристик. Для цього наведені у таблиці *якості особи*, що характеризують її інтелігентність, оцінюються незалежно одна від одної три рази:

- а) самою особою;
- б) найближчим товаришем;
- в) людиною, яка критично ставиться до оцінюваної особи.

Після цього ці три незалежно поставлені оцінки по кожній якості необхідно додати і розділити на три: вийде найбільш об'єктивна середня оцінка.

Можна підрахувати середню оцінку по усіх оцінюваних якостях і визначити середній, тобто загальний рівень інтелігентності особи (за дев'ятибальною шкалою).

Шкала оцінки якостей особи, що характеризують її інтелігентність

<i>Якості особи, що характеризують її інтелігентність</i>	<i>Дев'ятибальна шкала оцінки відповідних якостей особи</i>
Громадянські якості	
1. Соціальна активність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Цивільна мужність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Правдолюбство	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Демократизм	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Інтернаціоналізм	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Незалежність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Принциповість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. Подвижництво	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9. Прогресивність поглядів	1 2 3 4 5 6 7 8 9

<i>Етичні якості</i>	
10. Тактовність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11. Сумлінність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
12. Скромність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13. Чесність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14. Душевність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
15. Шанобливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
16. Чуйність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
17. Обов'язковість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
18. Доброзичливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
<i>Інтелектуальні якості</i>	
19. Здатність зрозуміти іншого	1 2 3 4 5 6 7 8 9
20. Терпимість до інакомислення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
21. Творча активність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
22. Критичність мислення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
23. Здібність до самоаналізу	1 2 3 4 5 6 7 8 9
24. Здібність до самоосвіти	1 2 3 4 5 6 7 8 9
25. Здібність до самовиховання	1 2 3 4 5 6 7 8 9
26. Самокритичність	1 2 3 4 5 6 7 8 9
27. Ерудованість	1 2 3 4 5 6 7 8 9
<i>Загальна культура</i>	
28. Культура спілкування, поведінки	1 2 3 4 5 6 7 8 9
29. Культура розумової праці	1 2 3 4 5 6 7 8 9
30. Естетична і художня культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
31. Фізична культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
32. Професійна культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
33. Екологічна культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
34. Економічна культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
35. Правова культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9
36. Політична культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Підведення підсумків:

Орієнтовний тест-анкета цінний перш за все тим, що по його результатах вдається проаналізувати свої найсильніші і найслабші якості і, таким чином, скласти програму саморозвитку, самовиховання, самоосвіти.

Якщо такі якості, як душевність або, наприклад, прогресивність поглядів, не вимагають роз'яснень, то блок якостей, який у наведеній таблиці названий "Загальна культура", при їх експертній оцінці викликає деякі утруднення і різночитання.

Тому до вищого рівня – 9 балів, наприклад, по політичній культурі, можна віднести як "еталон" академіка А. Д. Сахарова.

Рівень 8 балів відповідає активному творчому застосуванню відповідної якості у нестандартних ситуаціях.

6-7 балів: рівень вище середнього, оскільки відповідна якість активно виявляється і часто застосовується в різних ситуаціях, але не завжди ефективно і творчо.

5 балів: середній рівень ефективності і розвиненості.

3-4 бали: нижче середнього рівня.

1-2 бали: низький рівень.

1 бал: дуже низький рівень розвитку відповідної якості, що характеризує лише початкову стадію його застосування.

Важливо пам'ятати, що самооцінка та самоаналіз рівня інтелігентності особи сприяють:

- отриманню глибшої інформації про свої громадські, етичні, інтелектуальні, загальнокультурні якості;
- можливості порівняння рівня адекватності самооцінки своїх особистісних якостей з тим, як вас оцінюють ваші підлеглі співробітники;
- поглибленню уявлень про свої найсильніші і найслабші сторони для подальшого саморозвитку.

Головна мета запропонованої методики оцінки рівня інтелігентності особи – поглибити уявлення про власні найбільш сильні і слабкі сторони для подальшого особистісного самоменеджменту та саморозвитку.

Тест цінний перш за все тим, що по його результатах вдається проаналізувати свої найсильніші і найслабші якості і, таким чином, *скласти власну Програму підвищення рівня інтелігентності.*

Якою буде Ваша *Програма підвищення рівня інтелігентності?* Які складові стануть обов'язковими у ній? Чому?

6. На вирішення яких завдань можна було б спрямувати вивільнений час? (2-3 найсуттєвіші)

- 1.
- 2.
- 3.

7. Що дало б особисто Вам вміння краще управляти своїм часом?
(Вкажіть 5 найважливіших для вас переваг)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Підведення підсумків:

Чи задоволені Ви отриманими результатами? Чому? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Які проблеми є актуальними для Вас в управлінні часом?

Яким чином Ви намагаєтеся їх вирішити?

Наскільки Вам це вдається?

Які поради своїм співробітникам щодо удосконалення управління часом Ви могли б запропонувати? Озвучте їх.

Уявіть, що Вас попросили виступити з промовою про важливість управління часом. Що б Ви хотіли сказати своїм слухачам? Отож, розпочинайте. Вони Вас слухають.

Підготуйте виступ на тему “Час та я”. Чи готові Ви його озвучити перед своїми підлеглими та жителями громади? Чому? Відповідь аргументуйте.

Практичне заняття 19.

ФОТОГРАФІЯ РОБОЧОГО ДНЯ

Інструкція. “Сфотографуйте” свій робочий день, використавши для цього нижченаведену таблицю.

Таблиця

Фотографія робочого дня

№ n/n	Час початку	Відволікання	Зміст роботи

Підведення підсумків:

Проаналізуйте отримані Вами результати. Про що вони свідчать?

Хто чи що найчастіше відволікає Вас від виконання щоденних обов'язків?

Скільки часу було затрачено на власну роботу, тобто на виконання основних робочих функцій? _____

Скільки часу забирають у вас різні напрями роботи? Зокрема:

Вирішення виробничих питань _____

Планування _____

Керівництво підлеглими _____

Контроль за трудовою дисципліною _____

Взаємодія з керівництвом _____

Робота з документами, звітами, запитами _____

Скільки часу забрали різноманітні відволікання _____

Практичне заняття 20.

ФАКТОРИ НЕПРОДУКТИВНИХ ЗАТРАТ ЧАСУ

Інструкція. Проаналізуйте фактори, що спричинюють непродуктивні затрати часу, відмітивши – від найсуттєвішої до найнесуттєвішої – причини втрати робочого часу, які суттєво впливають на Вашу роботу.

<i>Причини втрати робочого часу</i>	<i>Від найсуттєвішої до найнесуттєвішої</i>
Нечітка постановка цілей керівником	
Невміння керівника встановлювати реальні терміни	
Відсутність звички встановлювати пріоритети у справах	
Спроба зробити за один раз занадто багато (кілька справ)	
Відсутність чіткого уявлення про завдання і шляхи їх вирішення	
Нераціональне планування робочого дня	
Особиста неорганізованість	
Відсутність знань та навичок для чіткого планування своєї роботи	
Низька самодисципліна	
Неефективна система збереження інформації, постійні втрати часу на пошуки № телефонів, документів, записів, адрес тощо	
Багато зовнішніх відволікань (дзвінки, відвідувачі, інше)	
Багато відволікань на сторонні справи через погану посидючість та погану здатність концентрації уваги на головному	
Занадто багато часу йде на контроль та перевірку роботи підлеглих	
Надмірні узгодження питань із суміжними підрозділами	
Невміння відмовити, доводиться робити не свою роботу	
Низька зацікавленість в кінцевих результатах	
Невміння делегувати відповідальність	
Поганий розподіл роботи між підлеглими	
Затягнуті у часі, погано організовані наради	
Термінові, незаплановані завдання, доручення керівництва	
Погана чи недостатня підготовка до виконання наміченої роботи	
Неповна, помилкова чи запізнена інформація, необхідна для роботи	
Довге очікування прийому в керівництві	

Розмови на особисті (неробочі) теми, неформальне спілкування зі співробітниками	
Роз'їзди	
Відкладання справ на потім, розкачування	
Прагнення зібрати якомога більш повну інформацію, загрузання в деталях	
Занадто багато паперової роботи	
Відсутність чіткої системи роботи з документами	
Перекури, перерви на каву, чай	
Інше (вказіть конкретно, що саме)	

Підведення підсумків:

Які фактори непродуктивних затрат часу Ви додали до запропонованих у таблиці? Як часто вони впливають на Вашу професійну діяльність, її ефективність та результативність?

Чи будете Ви змінювати своє ставлення до часу та його використання, враховуючи отримані Вами результати? Обґрунтуйте відповідь.

Які заходи необхідні вам для оптимальнішого використання часу: свого? співробітників? жителів територіальної громади?

Чи користуєтеся Ви нижченаведеною класифікацією категорій документів:

- ✓ *Важливі*: розглянути негайно, через деякий час
- ✓ *До відома*: прочитати, віддати іншим, підшити, викинути
- ✓ *Непотрібні*: викинути?

Чи дотримуєтеся Ви нижченаведених рекомендацій щодо складання плану роботи на день? Обґрунтуйте відповідь. Що вдається найлегше, а що – найважче?

Чи використовуєте Ви нижчеподані правила складання плану роботи дня?

1. Складати план в письмовому вигляді (принципово важливо).
2. Не планувати робочий день більш ніж на 60%.
3. Незважаючи ні на яку поспішність, починати робочий день із систематичного обдумування (15-20 хв.) наступаючого дня.

4. Перевірити перед початком роботи, чи всі завдання попереднього дня виконано.

5. Визначити пріоритети та відповідну їм послідовність виконання робіт.

6. Виділити час, щоб закінчити незавершену роботу вчорашнього дня.

7. Не піддаватися спокусі виконати спершу всі дрібні справи, переносючи великі, важкі та неприємні на потім. Варто спершу виконати найважче завдання дня.

8. Не забувати виділяти час на підготовчу роботу (збір інформації, підготовка проектів документів тощо).

9. Дрібні справи групувати за видами чи напрямками робіт (дисципліна, управління, робота з клієнтами тощо).

10. Відмічати виконані пункти плану. Бажано заохочувати себе за особливо успішне виконання плану (невеликий відпочинок, перерва на каву тощо).

Які свої дієві правила Ви могли б запропонувати підлеглим для удосконалення ними планування робочого часу?

Підготуйте виступ на тему “Вплив непродуктивних затрат часу на комунікативну взаємодію зі співробітниками та жителями громади”.

Практичне заняття 21.

РІВЕНЬ РІШУЧОСТІ

Інструкція. Підрахуйте кількість вибраних варіантів, визначте групу, в яку потрапили Ваші переважачі відповіді, ознайомтеся з оцінкою Вашого характеру.

1. Що, на Вашу думку, є рушієм дій людини перш за все:
 - а) цікавість;
 - б) бажання;
 - в) необхідність?

2. Як Ви думаєте, чому люди переходять з однієї роботи на іншу:
 - а) через більшу зарплату;
 - б) інша робота більше до душі;
 - в) їх звільняють?

3. Коли у вас трапляються неприємності, Ви:
 - а) відкладаєте їх усунення на останній момент;
 - б) відчуваєте потребу проаналізувати, наскільки ви винні;
 - в) не хочете навіть думати про те, що трапилося?

4. Ви не встигли вчасно зробити певну роботу і:
 - а) готуєте ґрунтовне пояснення;
 - б) заявляєте про свою невдачу ще до того, як це стане відомо;
 - в) з острахом чекаєте, коли Вас запитують про результати?

5. Коли Ви досягаєте поставленої мети, то сприймаєте це:
 - а) по-різному, залежно від мети;
 - б) з бурхливими позитивними емоціями;
 - в) з відчуттям полегшення?

6. Що б Ви порекомендували дуже сором'язливій людині:

а) познайомитися з людьми, що не страждають від сором'язливості;

б) позбутися цього почуття, звернувшись по допомогу до психолога;

в) уникати ситуацій, що вимагають ризику?

7. Як ви вчините в конфліктній ситуації:

а) напишете листа;

б) поговорите з тим, хто вступив у конфлікт;

в) спробуєте вирішити конфлікт через посередника?

8. Який страх виникає у Вас, коли ви помиляєтеся:

а) страх, що помилка може змінити порядок, до якого ви звикли;

б) страх втратити власний імідж;

в) страх покарання?

9. Коли Ви з кимось розмовляєте, то:

а) час від часу відводите погляд;

б) дивитесь прямо в очі співрозмовнику;

в) відводите погляд, навіть коли до Вас звертаються.

10. Коли Ви ведете важливу розмову, то:

а) раз у раз вставляєте беззмістовні слова;

б) тон розмови зазвичай залишається спокійним;

в) повторюєтеся, хвилюєтеся, Ваш голос починає Вас підводити.

Підведення підсумків:

Підсумуйте переважаючі відповіді.

Більшість відповідей "а": Ви не особливо рішуча людина. Ви дієте не завжди достатньо активно і швидко, але тільки тому, що вважаєте, що справа того не варта.

Більшість відповідей "б": Ви, безумовно, рішуча людина. Ви часто нехтуєте речами, які вважаєте дрібними, незначними.

Більшість відповідей "в": Ви боїтеся ухвалювати рішення. Ваш психологічний стан не можна назвати стабільним, благополучним.

Практичне заняття 22.

НАЯВНІСТЬ ЛІДЕРСЬКИХ РИС

Інструкція. Визначте рівень вираження у вас зазначених рис, умінь, здібностей відповідно до запропонованої шкали: 5 – риса (уміння) виражена повною мірою; 4 – досить чітко виражена; 3 – посередньо виражена; 2 – погано виражена; 1 – практично відсутня

Уміння, риси, здібності	Оцінка
1. Ефективне доведення інформації до підлеглих	1 2 3 4 5
2. Чітко і переконливе висловлювання своїх думок	1 2 3 4 5
3. Уміння добре виступати перед великою аудиторією	1 2 3 4 5
4. Здатність вислухати та зрозуміти співрозмовника	1 2 3 4 5
5. Уміння зацікавити своїми думками, ідеями, пропозиціями	1 2 3 4 5
6. Уміння завоювати та підтримувати свій авторитет	1 2 3 4 5
7. Уміння зібрати інформацію від підлеглих	1 2 3 4 5
8. Увага до проблем та потреб підлеглих	1 2 3 4 5
9. Уміння гідно оцінити роботу підлеглих	1 2 3 4 5
10. Уміння морально й емоційно підтримати підлеглих	1 2 3 4 5
11. Уміння залучати людей на свій бік	1 2 3 4 5
12. Бути у курсі тієї роботи, яку виконують підлеглі	1 2 3 4 5
13. Забезпечення командної роботи для досягнення мети	1 2 3 4 5
14. Чіткий розподіл повноважень та відповідальності виконавців при визначенні завдання	1 2 3 4 5
15. Створення умов, за яких досягнення цілей підрозділу сприяє досягненню особистих цілей співробітників	1 2 3 4 5
16. Висока вимогливість	1 2 3 4 5
17. Уміння віддавати розпорядження й накази, позитивно сприйняті підлеглими	1 2 3 4 5
18. Непохитність та рішучість у реалізації наміченого	1 2 3 4 5
19. Уміння брати на себе відповідальність	1 2 3 4 5
20. Уміння залучати співробітників до підготовки рішень	1 2 3 4 5
21. Здатність чіткого обґрунтування рішень, що приймаються	1 2 3 4 5
22. Уміння працювати з інформацією в процесі підготовки та прийняття рішень	1 2 3 4 5
23. Уміння визнати власну помилку чи прорахунок	1 2 3 4 5
24. Уміння приймати ризиковані рішення (у т.ч. правильно оцінити ступінь ризику)	1 2 3 4 5
25. Уміння виявляти та використовувати сильні сторони підлеглих співробітників	1 2 3 4 5

26. Уміння стимулювати підлеглих до роботи з повною віддачею	1 2 3 4 5
27. Уміння підтримати підлеглих, коли вони зустрічають труднощі у роботі	1 2 3 4 5
28. Уміння надихнути, “запалити” підлеглих співробітників	1 2 3 4 5
29. Уміння створити ділову атмосферу у колективі	1 2 3 4 5
30. Здатність формувати у підлеглих почуття високої задоволеності від виконуваної роботи та гордості за досягнуті результати	1 2 3 4 5

Підведення підсумків:

Підрахуйте кількість набраних балів за поданими у таблиці складовими.

<i>Складові</i>	<i>Питання</i>	<i>Набрані бали</i>
<i>Комунікативні здібності</i>	1 – 6	
<i>Увага до підлеглих</i>	7 – 12	
<i>Використання влади</i>	13 – 18	
<i>Прийняття рішень</i>	19 – 24	
<i>Мотивація підлеглих</i>	25 – 30	

Менше 11 балів: слабе вираження відповідної риси;

12-21 бал: середнє вираження;

більше 21 балу: високий ступінь вираження.

Яка складова виражена у Вас найкраще?

Яка зі складових найбільше потребує першочергового удосконалення?

Як Ви будете її удосконалювати?

Що для цього Вам потрібно зробити, а від чого, можливо, доведеться й відмовитися?

Чи маєте Ви власну програму удосконалення лідерських рис? Які її основні складові?

Чи удосконалюєте Ви лідерські риси у підлеглих, депутатів, жителів громади? Обґрунтуйте Вашу відповідь та проілюструйте її переконливими прикладами з власної керівної діяльності.

Практичне заняття 23.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Інструкція. Дайте відповідь “так” чи “ні” на запитання.

Турбота про інших

Так Ні

1. Чи приділяєте Ви увагу потребам, сумнівам і цілям інших людей?
2. Чи може Ваш персонал підтвердити, що Ви це робите?

Збереження спокою в стані невизначеності

Так Ні

3. Чи йдете Ви на прорахований ризик?
4. Чи відчуваєте Ви себе упевнено у конфліктній ситуації?

Наполегливість та завзятість

Так Ні

5. Переслідуючи мету, чи вдається Вам зберегти до неї позитивне ставлення, не дивлячись на перешкоди?

Уміння спілкуватися

Так Ні

6. Чи вмієте Ви уважно слухати (чи починаєте відповідати, не дослухавши питання)?
7. Чи не відчуваєте Ви дискомфорт під час проведення зустрічей?
8. Чи відчуваєте Ви себе упевнено під час проведення презентацій і виступів на публіці?
9. Чи є у Вас навички проведення переговорів в різних умовах?

Знання політики організації

Так Ні

10. Чи можете Ви зобразити структуру Вашої організації?
11. Чи можете Ви чітко сказати, чим саме займаються впливові групи у Вашій організації?
12. Чи можете Ви назвати людей Вашої організації, які нададуть Вам підтримку у разі потреби?

13. Чи знаєте Ви, до кого звернутися за ресурсами у разі потреби?

Почуття гумору

Так Ні

14. Чи можете Ви розрядити обстановку в напруженій ситуації?

Врівноваженість

Так Ні

15. У стресовій ситуації, коли докола хаос, Ви залишаєтеся спокійним і урівноваженим?

Здатність до самоаналізу

Так Ні

16. Чи можете Ви описати приклади своєї поведінки, які вплинули на інших людей?

Підведення підсумків:

Якщо Ви відповіли “так” на більшість питань, Ви володієте якостями ефективного лідера.

Якщо Ви відповіли “ні” на більшість питань, Вам варто подумати, як розвинути ці якості.

Наскільки Ви ефективні в ролі лідера?

Які з наведених лідерських рис у Вас розвинені найкраще, а які потребують удосконалення:

- Турбота про інших
- Збереження спокою в стані невизначеності
- Наполегливість та завзятість
- Уміння спілкуватися
- Знання політики організації
- Почуття гумору
- Врівноваженість
- Здатність до самоаналізу?

На які слабкі сторони Вам слід звернути увагу?

Які заходи Ви будете здійснювати для розвитку лідерських рис?

Практичне заняття 24.

ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

Інструкція. Оцініть свої здібності відповідно до запропонованої шкали: 1 – відсутність здібності; 2 – слабка здібність; 3 – середня здібність; 4 – здібність вище середньої; 5 – чітко виражена здібність.

1. Я бачу зв'язок між фізіологічними проявами та певними емоціями.

1 2 3 4 5

2. Я вмію розслабитися у напруженій ситуації.

1 2 3 4 5

3. Я вмію зосередитися і налаштуватися на роботу.

1 2 3 4 5

4. Я усвідомлюю вплив моєї поведінки на співробітників.

1 2 3 4 5

5. Я ініціюю успішне вирішення конфліктів із співробітниками.

1 2 3 4 5

6. Я вмію вгамувати свою злість.

1 2 3 4 5

7. Я усвідомлюю, що я починаю злитись.

1 2 3 4 5

8. Я швидко “відновлююся” після невдачі.

1 2 3 4 5

9. Я розпізнаю стресовий стан у підлеглих співробітників.

1 2 3 4 5

10. Я вмію досягати компромісу із співробітниками.

1 2 3 4 5

11. При спілкуванні враховую канали сприйняття, якими у цей момент користується співрозмовник.

1 2 3 4 5

12. Я користуюся “внутрішнім мовленням”, щоб змінити на краще свій емоційний стан.

1 2 3 4 5

13. Приступаючи до нудної роботи, знаходжу мотивацію і спираюсь на неї.

1 2 3 4 5

14. Я допомагаю підлеглим співробітникам справлятися з емоціями.

1 2 3 4 5

15. Я намагаюсь, щоб у моїй присутності співробітникам було комфортно.

1 2 3 4 5

16. Я відслідковую зміни у своєму настрої.

1 2 3 4 5

17. Я зберігаю спокій, навіть якщо дехто злиться на мене.

1 2 3 4 5

18. Я вмію позбавлятися поганих звичок.

1 2 3 4 5

19. Я проявляю емпатію до підлеглих співробітників.

1 2 3 4 5

20. Я емоційно підтримую співробітників та допомагаю їм по можливості.

1 2 3 4 5

21. Я відмічаю свої захисні реакції.

1 2 3 4 5

22. Я відслідковую та відсікаю деструктивні думки.

1 2 3 4 5

23. Я намагаюсь, щоб мої слова не розходилися зі справами.

1 2 3 4 5

24. Я вмію вести особисті розмови.

1 2 3 4 5

25. Я показую співрозмовнику, що я розумію його почуття.

1 2 3 4 5

Підведення підсумків:

Знайдіть суму набраних Вами балів відповідно до окремих компонентів та занесіть результати у нижченаведену таблицю.

<i>Компонент</i>	<i>Питання</i>	<i>Сума балів</i>	<i>Високий рівень 100+</i>	<i>Середній рівень 50-100</i>	<i>Низький рівень 25-50</i>
Загальний рівень емоційного інтелекту	1 – 25				
Самоаналіз	1, 6, 11, 16, 21		20+	10-20	Нижче 10
Самоконтроль	2, 7, 12, 17, 22		20+	10-20	Нижче 10
Самомотивація	3, 8, 13, 18, 23		20+	10-20	Нижче 10
Емпатія	4, 9, 14, 19, 24		20+	10-20	Нижче 10
Соціальні навички	5, 10, 15, 20, 25		20+	10-20	Нижче 10

Відповідно до результатів, зробіть висновки щодо рівня власного емоційного лідерства.

Вам як керівнику це необхідно, оскільки уміння володіти своїми емоціями та розумітися на почуттях підлеглих співробітників сприяє досягненню кращих результатів у роботі та успіху очолюваного Вами колективу.

Вплив негативних емоцій. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням про те, що забиваючи цвях у душу людини, варто пам'ятати, що, навіть витаскуючи його своїми вибаченнями, Ви все рівно залишаєте там дірку?

Проаналізуйте вплив Ваших емоцій (позитивних та особливо негативних) на підлеглих, психологічний клімат у колективі, ефективність та результативність щоденної діяльності.

Які заходи допомагають Вам удосконалювати емоційне лідерство? Назвіть їх та наведіть приклади їх ефективного застосування.

Практичне заняття 25.

ШИРОТА СПЕКТРУ ЕМОЦІЙ

Інструкція. Проаналізуйте широту спектру Ваших емоцій.

– Що Вас бентежить? Згадайте останній випадок, коли Ви були розгнівані. Як Ви справилися з ситуацією? Чи могли б Ви зробити це по-іншому, краще?

– Що Вас засмучує? Чи могли б Ви описати кілька випадків, коли Вам було сумно? Як Ви впоралися з цими ситуаціями?

– Від чого Ви відчуваєте почуття сорому? Опишіть кілька ситуацій, в яких Вам було соромно.

– Що Вас радує? Чи можете Ви описати кілька випадків радості та Ваші відчуття?

Підведення підсумків:

Запишіть відповіді та подумайте над ними.

Вони повинні розказати про те, наскільки Ви чутливі до власних емоцій, та допоможуть краще зрозуміти Ваше емоційне життя.

Як Ви долаєте негативні емоції: ділитися ними з підлеглими чи намагаєтеся нікому не зашкодити?

Наскільки Вам це вдається?

Які вправи допомагають Вам долати негативні емоції?

Чи можете Ви їх запропонувати підлеглим співробітникам?

Чи допомагають емоції Вашому спілкуванню з жителями громади? Яким чином? Обґрунтуйте відповідь та наведіть приклади з власної професійної діяльності.

Практичне заняття 26.

Кольорова візуалізація щоденного настрою

Інструкція. Здійсніть кольорову візуалізацію власного щоденного настрою. Для цього щодня (вранці та ввечері) розфарбуйте Ваш настрій запропонованими нижче кольорами: жовтий, оранжевий – дуже хороший настрій; зелений – хороший настрій; синій – поганий настрій; чорний – дуже поганий настрій.

<i>Понеділок</i>	<i>Вівторок</i>	<i>Середа</i>	<i>Четвер</i>	<i>П'ятниця</i>	<i>Субота</i>	<i>Неділя</i>
<i>вранці</i>	<i>вранці</i>	<i>вранці</i>	<i>вранці</i>	<i>вранці</i>	<i>вранці</i>	<i>вранці</i>
<i>Ввечері</i>	<i>ввечері</i>	<i>ввечері</i>	<i>ввечері</i>	<i>ввечері</i>	<i>ввечері</i>	<i>ввечері</i>

Підведення підсумків:

Щодня (вранці та ввечері), розфарбовуючи Ваш настрій цими кольорами, аналізуйте причини різких та раптових змін у Вашому настрої.

Чи часто у Вас відбуваються різкі перепади настрою?

Щоразу аналізуйте причини змін у Вашому настрої.

Які наслідки вони мали для Вас, колективу, прийняття Вами рішень, спілкування з представниками громади та громади в цілому?

Хто і що виступає у ролі Вашого емоційного мотиватора та демотиватора?

Як Вам вдається покращувати свій настрій?

Чи допомагає Вам у керівній діяльності така різнокольорова спектральність Вашого щоденного настрою?

Запропонуйте цю методику для оцінювання настрою Вашого колективу, Ваших підлеглих, Вашої громади.

Практичне заняття 27.

ШКАЛА ВЕСЕЛОЩІВ ТА РАДОЩІВ НА РОБОТІ

Інструкція. Уявіть шкалу веселощів та радощів на роботі та оцініть їх по 10-ти бальній шкалі: від 1 балу – найменшого – до 10 балів – найбільшого балу.

Підведення підсумків:

Сума балів відображає емоційний стан у Вашому колективі.

Що переважає в емоційному стані Ваших підлеглих?

Чи збираєтеся Ви щось змінювати? Що саме і чому?

Яким чином радощі допомагають/заважають Вашій взаємодії з громадою?

Які заходи допомагають Вам підняти настрій членам свого колективу?

Чи Ваші співробітники вільно проявляють свою радість на робочому місці?

Чи можете Ви поділитися власним досвідом підтримання позитивного емоційного стану у колективі та громаді?

Який досвід, перш за все, Ви хотіли б передати колегам? Чому?

Практичне заняття 28.

УМІННЯ ПЕРЕДАВАТИ ЕМОЦІЇ

Інструкція. Згадайте, які емоції Ви відчуваєте, коли спілкуєтеся з емоційною людиною. Передайте ці емоції, причому не лише позитивні, а й негативні, відповідно до нижченаведеного алгоритму. Для більшої достовірності прислухайтеся до себе.

- Назвіть цю емоцію.
- Намалюйте цю емоцію.
- Прокоментуйте колір/кольори, яким/якими намальований рисунок.
- Назвіть одне слово-асоціацію, яке у Вас виникає, коли Ви дивитеся на малюнок.
- Що Ви відчуваєте (ваша емоція, переживання), коли називаєте цю емоцію, дивитеся на її рисунок та промовляєте слово-асоціацію.
- Що викликає у Вас поведінка, міміка, жести, слова такої емоційної людини?
- Згадайте ситуації, в яких Ви чинили так само, як ця емоційна людина.
- Чому Ви так чинили?
- З якою метою?
- Що Вам це дало?
- Які були (позитивні та негативні) наслідки прояву Вами цієї емоції для Вас, колективу, громади?

Підведення підсумків:

Проаналізуйте отримані результати та обґрунтуйте, в якому емоційному контурі – позитивному чи негативному – комфортніше Вам, Вашим колегам, жителям громади тощо?

Чи є різниця Вашої емоційної комфортності? У чому вона полягає?

Чи зміняться Ваші обов'язки як керівника-лідера внаслідок використання такого алгоритму?

У чому полягатимуть ці зміни?

Як часто і чому Ви будете використовувати запропонований алгоритм для власного самоаналізу, у спілкуванні з колективом, під час зустрічей з жителями територіальної громади?

Що це Вам дасть? Які результати Ви від цього отримаєте?

Чи використовуєте Ви запропонований алгоритм у колективі? Чому і для чого?

Які наслідки його використання Ви можете назвати? Вони усі позитивні чи й негативні?

Чи користуються Ваші співробітники запропонованим Вами алгоритмом? Що це їм дає?

Чи змінилася і яким чином якість міжособистісної взаємодії внаслідок використання запропонованого алгоритму?

Які основні зміни у стосунках Вашого колективу з громадою Ви могли б назвати? Це Вас радує? А Ваших співробітників?

Чи могли б Ви запропонувати свою складову до запропонованого алгоритму? Якою б була ця складова? Прокоментуйте свою відповідь.

Практичне заняття 29.

ПЕРЕВАЖАЮЧИЙ СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА

Інструкція. Нижче наведено список тверджень стосовно лідерської поведінки. Використовуйте шкалу для визначення ступеню, що відповідає Вашому стилю роботи. Для отримання найкращих результатів відповідайте якомога відвертіше, використовуючи таку шкалу відповіді:

ніколи *інколи* *завжди*
0 1 2 3 4 5

1. _____ Коли необхідно приймати рішення, я заохочую свою команду до участі в прийнятті рішень та намагаюся використати їх ідеї та пропозиції.

ніколи *інколи* *завжди*
0 1 2 3 4 5

2. _____ Немає нічого важливішого за виконання цілей та завдань.

ніколи *інколи* *завжди*
0 1 2 3 4 5

3. _____ Я уважно слідкую за графіком, щоб переконатися, що завдання будуть завершені вчасно.

ніколи *інколи* *завжди*
0 1 2 3 4 5

4. _____ Мені дуже подобається готуватися та націлювати співробітників на виконання нових завдань та процедур.

ніколи *інколи* *завжди*
0 1 2 3 4 5

5. _____ Чим важчим є завдання, тим більше воно мені подобається.

ніколи *інколи* *завжди*
0 1 2 3 4 5

6. _____ Я заохочую своїх співробітників до творчого підходу до роботи.

ніколи *інколи* *завжди*
0 1 2 3 4 5

7. _____ Коли я вирішую складне завдання, то протягом всього його виконання переконуюсь, що усе враховано.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

8. _____ Мені неважко виконувати декілька важких завдань одночасно.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

9. _____ Мені подобається читати статті, книжки, журнали з проблем керівництва, а потім реалізовувати отримані знання в роботі.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

10. _____ Виправляючи помилки, я не переймаюся, що це може вплинути на мої стосунки з людьми.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

11. _____ Я дуже ефективно розподіляю свій час.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

12. _____ Мені подобається пояснювати підлеглим деталі та складні моменти під час виконання важкого завдання чи проекту.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

13. _____ Мені подобається розбивати великі проекти на невеликі завдання, які легше виконати.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

14. _____ Немає нічого важливішого за формування згуртованої команди.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>
0	1	2	3	4 5

15. _____ Мені подобається аналізувати проблеми.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>	
0	1	2	3	4	5

16. _____ Я поважаю особистий простір інших.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>	
0	1	2	3	4	5

17. _____ Мені дуже подобається консультувати підлеглих задля покращення ефективності їх роботи та поведінки

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>	
0	1	2	3	4	5

18. _____ Мені подобається читати статті, книжки, спеціалізовані журнали, що стосуються моєї професії та впроваджувати нові методи роботи, яким я навчився.

<i>ніколи</i>		<i>інколи</i>		<i>завжди</i>	
0	1	2	3	4	5

Підведення підсумків:

Перенесіть ваші відповіді в таблицю, підсумуйте бали в кожній колонці та помножте суму на 0,2. Наприклад, у першій колонці (Люди), якщо ваші відповіді 5, 3, 4, 4, 3, 2, 5, 4, 3 тоді ваш результат складає $= 33 \times 0,2 = 6,6$. Кінцевий результат нанесіть вздовж вертикальної осі сітки.

Далі аналогічно підсумуйте бали в другій колонці (Завдання), та нанесіть результат на горизонтальну вісь сітки.

І нарешті, перетніть лінії, щоб побачити в орієнтаційній сітці, який стиль діяльності у Вас переважає: Авторитарний, Нерішучий, Лідер групи, Ліберальний.

Люди (по вертикалі)	Завдання (по горизонталі)
1. _____	2. _____
4. _____	3. _____
6. _____	5. _____
9. _____	7. _____
10. _____	8. _____
12. _____	11. _____
14. _____	13. _____
16. _____	15. _____
17. _____	18. _____
СУМА _____	СУМА _____
КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (X 0.2) _____	КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (X 0.2) _____

Орієнтаційна Сітка.

Нанесіть отримані результати на графік, що знаходиться нижче, поставте крапку навпроти кінцевого результату колонки “Люди” на вертикальній вісі, та крапку навпроти результату колонки “Завдання” на горизонтальній вісі.

Потім проведіть дві лінії від кожної крапки до місця їх перетинання.

Область перетину є стилем роботи, який переважає у Вашій діяльності.

9	ЛІБЕРАЛЬНИЙ	ЛІДЕР ГРУПИ						
8								
7								
6								
5								
ЛЮДИ	НЕРІШУЧИЙ	АВТОРИТАРНИЙ						
4								
3								
2								
1								
	1	2	3	4	5	6	7	8
ЗАВДАННЯ								

Ця сітка допоможе Вам зрозуміти, який стиль лідерства у Вас переважає. Проте Ви маєте взяти до уваги й інші фактори, а саме – як інші менеджери та співробітники оцінюють Вас як лідера. Це пояснюється тим, що така модель не може врахувати всі фактори, а ваша самооцінка може відрізнятись від того, як вас оцінюють інші.

Ідеальний результат – 9 балів в обох категоріях (Люди та Завдання). Чи реально, на Вашу думку, його досягти?

Ви маєте переглянути результати, отримані в цьому дослідженні, та задуматися над тими пунктами, в яких Ви отримали низькі бали та запитати себе, “Якщо б я набрав більше балів на цьому пункті, чи був би я більш ефективним лідером?”. Якщо відповідь «так», тоді потрібно працювати над собою із цього питання.

Дехто може запитати, “Для того, щоб отримати ідеальний результат, я маю набрати максимум балів в пункті 2 (“Немає нічого важливішого за виконання цілей та завдань”) та в пункті 14 (“Немає нічого важливішого за формування гарної команди”). Чи не буде це парадоксом?”. Хороший лідер може і те, й інше!

Щодо 10 пункту (“Виправляючи помилки, я не переймаюся, що це може вплинути на мої стосунки з людьми”) хтось може подумати, що “лідер з народу” набере мало балів у цьому питанні, оскільки не захоче псувати стосунки с підлеглими. Але, якщо керівник справді піклується про працівника, що буде важливішим – необхідність залишитися друзями чи необхідність змінити поведінку? Якщо вчитель не виправляє помилок свого учня, наскільки успішним він/вона стане?

Хороші лідери роблять усе, що потрібно для формування та розвитку команди навколо них. Не “стосунки” забезпечують досягнення успіху; успішний лідер – це той, хто веде команду до досягнення мети.

Це питання допомагає відрізнити “справжніх лідерів” від “поблажливих лідерів”, які хочуть з усіма дружити, та від “нерішучих лідерів”, які бояться, що вони можуть щось зруйнувати.

Практичне заняття 30.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА

Інструкція. Наскільки складові Вашого індивідуального стилю лідерства (ІСЛ) співпадають із нижченаведеними його обов'язковими складовими?

- ✓ Розподіл повноважень.
- ✓ Переважаючі методи керівництва.
- ✓ Якісні характеристики процесу прийняття управлінських рішень.
- ✓ Характер контактів з підлеглими співробітниками.
- ✓ Комунікативна компетентність керівника.
- ✓ Продуктивність колективу за тимчасової відсутності керівника.
- ✓ Ставлення керівника до порад, заперечень, точок зору підлеглих.
- ✓ Контроль за діяльністю (власною, кожного співробітника, колективу в цілому).
- ✓ Збалансованість виробничих та соціально-психологічних завдань.
- ✓ Реакція керівника на критику.
- ✓ Здатність керівника до самокритики.
- ✓ Поведінка керівника у випадку недостатнього рівня наявності у нього знань (загальних, професійних).
- ✓ Відповідальність керівника.
- ✓ Психологічний такт керівника.
- ✓ Найближче оточення керівника.
- ✓ Ставлення керівника до дисципліни та самодисципліни.
- ✓ Рівень співробітництва та партнерства у колективі.
- ✓ Самостійність підлеглих співробітників.
- ✓ Активність та ініціативність керівника й підлеглих.
- ✓ Характеристика вимогливості керівника.
- ✓ Ставлення керівника до інновацій.
- ✓ Ставлення керівника до самого себе.

- ✓ Характер лідерства керівника (формальне лідерство – соціальне лідерство).
- ✓ Емоційне лідерство керівника.

Підведення підсумків:

Які складові у Вас розвинені найкраще?

Що ще потребує удосконалення?

Яким чином Ви будете удосконалювати складові Вашого індивідуального стилю лідерства?

Які заходи є для Вас першочерговими? Чому?

Які складові Ви могли б додати до запропонованого переліку? Чому вони є важливими для Вас? Що саме вони допомагають Вам усвідомити, зрозуміти, оцінити, реалізувати, тощо. Обґрунтуйте Вашу думку та проаналізуйте її прикладами з власної професійної діяльності.

Чи вважаєте Ви за доцільне поділитися, а, можливо, Ви вже й поділилися, інформацією про складові індивідуального стилю лідерства з підлеглими співробітниками в цілому та зокрема неформальними лідерами серед них? які це мало наслідки для Вас, Ваших співробітників та міжособистісної взаємодії з ними?

Практичне заняття 31.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

Інструкція. По кожній із наведених нижче тез виберіть той варіант (а, б, в), який найповніше характеризує Ваш стиль управління.

I. Методи прийняття рішень:

- а) вирішую всі питання одноосібно;
- б) перед прийняттям рішення консультуюся з підлеглими;
- в) чекаю вказівок від керівництва чи надаю можливість підлеглим самим приймати необхідні рішення.

2. Спосіб доведення інформації до відома виконавців:

- а) надаю перевагу наказам та розпорядженням;
- б) пропоную підлеглим свої ідеї та підходи до роботи, намагаюсь переконати у їхній правильності;
- в) прошу підлеглих виконати мої прохання та вмовляю їх, якщо вони відмовляються.

3. Розподіл відповідальності:

- а) беру всю повноту відповідальності на себе чи чітко визначаю відповідальність підлеглих;
- б) делекую відповідальність підлеглим у тому обсязі, який дозволяє найкращим чином виконати доручену роботу;
- в) вважаю, що всю повноту відповідальності за результати повинні нести виконавці.

4. Відношення до ініціативи:

- а) вважаю, що кожний повинен виконувати свою роботу чітко у відповідності до встановлених вимог, а ініціатива підлеглих може завадити виконанню їх прямих обов'язків;
- б) заохочую ініціативу підлеглих, якщо це в інтересах справи;
- в) намагаюсь надати підлеглим повну свободу для прояву ініціативи.

5. Підбір кадрів:

а) намагаюсь підбирати, можливо, не самих кваліфікованих, але дисциплінованих і старанних працівників (із “надто розумними” часто виникають проблеми);

б) підбираю ділових, освічених працівників;

в) підбором персоналу повинен займатися відділ кадрів – їм за це гроші платять.

6. Стель спілкування:

а) вважаю, що між керівником і підлеглими повинна бути достатня дистанція, і зазвичай вимагаю чіткого дотримання субординації;

б) намагаюсь створити найкращі умови для ефективного ділового спілкування з підлеглими;

в) вважаю, що у керівника повинні бути хороші відносини з підлеглими, тому надаю перевагу неформальному спілкуванню.

7. Ваш характер відносин з підлеглими:

а) формальний;

б) рівна манера поведінки;

в) делікатність та уникнення конфліктів.

8. Дисципліна

а) вважаю, що в колективі повинна бути жорстка дисципліна та чіткий розпорядок;

б) я прибічник розумної дисципліни і вважаю, що до людей повинен бути диференційований (індивідуальний) підхід;

в) не вимагаю дотримання формальної дисципліни, люди самі знають свої обов’язки і вимоги до поведінки на роботі.

9. Мотивація:

а) вважаю, що досягти хороших результатів від підлеглих можна, роблячи наголос на грошових стимулах та покараннях;

б) використовую різні види заохочень і покарань;

в) використовую в основному заохочення (покарання можуть суттєво послабити мотивацію персоналу).

Підведення підсумків:

Підрахуйте усі відповіді та порівняйте із ключем:

- а) авторитарний стиль;
- б) демократичний стиль;
- в) панібратський стиль.

Який стиль переважає у Вашій керівній діяльності? Чому?

Які результати це має для Вас, підлеглих співробітників, громади в цілому?

Чи задоволені Ви отриманими результатами? Чому?

Чи здивували Вас отриманими результатами? Чому?

Чи впливає Ваш стиль керівництва на підлеглих співробітників та жителів громади? Яким чином? Обґрунтуйте Вашу відповідь та проілюструйте її конкретними прикладами з власного досвіду.

Яким досвідом Ви готові поділитися з керівниками-початківцями?

На чому, перш за все, Ви хотіли б наголосити, а від чого обов'язково застерегти їх?

Чи маєте Ви власні методи боротьби із спокусою щоденного застосування авторитарного стилю управління? Які методи, на Вашу думку, є найефективнішими? Чому?

Практичне заняття 32.

КОНФЛІКТНІСТЬ ОСОБИ

Інструкція. Перевірте, чи притаманні Вам якості характеру та особливості поведінки, характерні для конфліктної особи?

◆ Прагнення будь-що домінувати, бути першим, там, де це можливо і неможливо, сказати своє останнє слово.

◆ Бажання бути настільки “принциповим”, що це підштовхує до ворожих дій і вчинків.

◆ Надмірна прямолінійність у висловлюваннях і думках, що, як відомо, також не всім подобається.

◆ Критика, особливо критика необґрунтована, недостатньо аргументована, не тільки дратує, але часто просто породжує конфлікт.

◆ Поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється, часто буває благодатним ґрунтом для конфлікту.

◆ Консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції в житті колективу, які стали гальмом в його розвитку, і неминуче призводять до конфлікту.

◆ Прагнення сказати правду в очі. Іноді безцеремонне втручання в особисте життя також створює складну, деколи драматичну, ситуацію.

◆ Прагнення до незалежності – хороша якість, але до певних меж. Якщо прагнення до незалежності переростає у прагнення робити “все, що хочу” і суперечить бажаннями і думками інших, то це загрожує неминучим конфліктом.

◆ Бути наполегливим, як відомо, особливо в умовах конкуренції, дуже важливо, але якщо наполегливість межує з нав’язливістю, це вже дратує.

◆ несправедлива оцінка вчинків і дій підлеглих та применшення ролі й значущості іншого співробітника викликають, як правило, негативну реакцію;

◆ Ініціатива, особливо творча, це добре, але коли людина проявляє ініціативу там, де її, як кажуть, не просять, це створює напружену конфліктну ситуацію.

Підведення підсумків:

Наскільки Ваші правила поведінки подолання в собі негативних якостей характеру і поведінки збігаються з нижченаведеними Правилами поведінки конфліктних людей? У чому полягає відмінність між ними?

Правила поведінки конфліктних людей:

1. Не прагніть домінувати за будь-яку ціну.
 2. Будьте принципіві, але не боріться заради принципу.
 3. Пам'ятайте, що прямолінійність – це добре, але не завжди.
 4. Критикуйте, але не критиканствуйте.
 5. Частіше посміхайтесь, оскільки усмішка коштує недорого, однак дорого цінується.
 6. Традиції хороші, але до розумної межі.
 7. Сказати правду теж треба уміти.
 8. Будьте незалежні, але не самовпевнені.
 9. Не перетворюйте наполегливість на настирливість.
 10. Не чекайте справедливості до себе, якщо ви самі несправедливі до підлеглих.
 11. Не переоцінюйте свої здібності й можливості.
 12. Не проявляйте ініціативи там, де її не потребують.
- Які власні правила Ви готові запропонувати до поданого переліку?

У чому полягає відмінність Вашого спілкування з неконфліктними та конфліктними людьми? Що Вам легше/важче вдається? Чому? Обґрунтуйте відповідь та проілюструйте її переконливими прикладами з щоденної керівної діяльності.

Практичне заняття 33.

ЛІДЕР ЧИ МЕНЕДЖЕР?

Інструкція. Дайте відповідь на нижченаведені твердження

В управлінні підрозділом, колективом я:		
	А	В
- зосереджений на	теперішньому	майбутньому
- більше думаю про	стабільність	зміни
- будую плани	короткотермінові	довготермінові
- щоб зробити свою роботу, я використовую:	натхнення	інструкції
- мої цілі ґрунтуються на	насущних потребах	внутрішніх потребах
- завжди питаю	Як?	Чому?
- моє положення у колективі ґрунтується на:	владі	харизмі
- в роботі з іншими	контролюю	доручаю
- моє спілкування характеризується	складністю	простотою
- при прийнятті рішень звертаюсь до	логіки	інтуїції
- головні питання	організаційні	соціальні та організаційні.

Підведення підсумків:

Більше відповідей А: Ви – менеджер.

Більше відповідей В: Ви – лідер.

Якщо Ви вагалися між двома варіантами, Ви – одночасно і лідер, і менеджер.

Практичне заняття 34.

ОСОБИСТІ ЛІДЕРСЬКІ ПЕРЕВАГИ

Інструкція. Старайтесь бути якомога відвертішими, адже не існує “правильних” та “неправильних” відповідей – результати опитування необхідні лише для Вашого власного розуміння, вони не будуть оприлюднюватися. Використовуючи наведену нижче шкалу, обведіть кружком ту цифру, яка найближче відповідає рівню Ваших навичок/завдань: 5 – дуже сильно, 4 – достатньо сильно, 3 – досить, 2 – відносно слабо, 1 – дуже слабо.

1. Люблю працювати в команді	5	4	3	2	1
2. Можу чітко висловлювати свої думки	5	4	3	2	1
3. Із задоволенням встановлюю з колегами міжособистісні стосунки	5	4	3	2	1
4. Добре планую роботу	5	4	3	2	1
5. Вмію тлумачити правила та настанови	5	4	3	2	1
6. Легко звертаюся до людей за порадою	5	4	3	2	1
7. Охоче збираю та аналізую інформацію	5	4	3	2	1
8. Вмію вирішувати проблеми	5	4	3	2	1
9. Віддаю перевагу письмовому формулюванню завдань колегам і підлеглим	5	4	3	2	1
10. Можу делегувати повноваження	5	4	3	2	1
11. Охоче беру на себе відповідальність	5	4	3	2	1
12. Мені зручно давати вказівки	5	4	3	2	1
13. Знаю, як ставити і реалізовувати цілі	5	4	3	2	1
14. Без вагань запроваджую нові практики	5	4	3	2	1
15. Люблю аналізувати та оцінювати досягнення	5	4	3	2	1
16. Якщо припускаюся помилки, визнаю її та виправляю	5	4	3	2	1
17. Я допитливий / допитлива	5	4	3	2	1
18. Допускаю справедливість думок інших	5	4	3	2	1

19. Прагну змін	5	4	3	2	1
20. Одне з моїх найпалкіших бажань – стати лідером	5	4	3	2	1
Разом у кожній колонці	_____	_____	_____	_____	_____
Разом в усіх 5 колонках	_____				

Підведення підсумків:

Підрахуйте отримані бали по кожній з 5 колонок, а потім складіть ці результати для отримання остаточного підсумку. Максимальна сума становить 100 балів, тоді як мінімальна – 20.

Як вже було сказано раніше, не існує “правильних” та “неправильних” відповідей. Це означає, що немає “добрих” або “поганих” результатів.

Це опитування має на меті допомогти:

- визначити напрями удосконалення, тобто Ваші найнижчі результати;
- визначити ті здібності, які потрібно розвивати, спираючись на Ваші сильні якості та високі результати, притаманні лідерам.

Які Ваші сильні якості?

Якими, на Вашу думку, мають бути напрями Вашого подальшого удосконалення власних лідерських переваг?

Чи готові Ви запропонувати цей тест своїм підлеглим співробітникам та неформальним лідерам серед жителів громади?

Практичне заняття 35.

УМІННЯ ВПЛИВАТИ НА ІНШИХ

Інструкція. Відповідайте “так” чи “ні”.

1. Чи здатні Ви представити себе у ролі актора або політичного діяча?
2. Чи дратують Вас люди, які одягаються й поведуться екстравагантні?
3. Чи здатні Ви розповідати іншій людині про свої особистісні переживання?
4. Ви миттєво реагуєте, коли помічаєте найменші ознаки неповажного відношення до себе?
5. Ваш настрій псується, коли хтось домагається успіху у тій сфері, яку Ви вважаєте для себе найважливішою?
6. Чи любите Ви робити щось дуже важке, щоб продемонструвати оточуючим свої неабиякі здібності?
7. Могли б Ви пожертвувати усім задля досягнення у своїй професійній діяльності видатного результату?
8. Ви прагнете до того, щоб коло Ваших друзів не змінювалося?
9. Ви любите розмірений спосіб життя із чітким розпорядком усіх справ і навіть розваг?
10. Ви любите міняти обстановку у себе вдома або переставляти меблі?
11. Ви любите використовувати нові способи для вирішення старих завдань?
12. Ви любите дратувати дуже самовпевнених і зарозумілих людей?
13. Ви любите доводити, що Ваш начальник або хтось вельми авторитетний у чомусь не має рації?

Підведення підсумків:

Підсумуйте бали згідно з даними таблиці і підрахуйте набрану кількість балів:

Відп.	Бали за питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Так	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Ні	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Оцініть відповіді відповідно до наведеної таблиці. Визначте рівень Вашого впливу відповідно до набраної суми балів.

45-65 балів: Ви володієте прекрасними передумовами, щоб ефективно впливати на інших, змінювати моделі їхньої поведінки, учить, управляти, наставляти. У подібних ситуаціях Ви, зазвичай, відчуваєте себе, як риба у воді. Ви переконані, що людина не повинна замикатися, уникати людей, триматися відособлено і думати тільки про себе. Вона повинна робити щось для інших, керувати ними, вказувати їм на допущені помилки, учить їх, щоб вони краще відчували себе у навколишній дійсності. Тих же, кому не подобається такий ідеал відносин, на Вашу думку, не слід жаліти. Ви наділені даром переконувати у своїй правоті оточуючих. Проте Вам треба бути дуже обережним, щоб Ваша позиція не стала надмірно агресивною. У цьому випадку Ви легко можете перетворитися на фанатика або тирана.

31-44 бали: Передумови ефективно впливати на інших у Вас вдало поєднуються з відчуттям міри, за якою вплив стає надмірно жорстким.

30 балів і менше: На жаль, хоча Ви часто маєте рацію, переконати в цьому оточуючих Вам вдається далеко не завжди. Ви вважаєте, що Ваше життя і життя оточуючих Вас людей повинне бути підпорядковане чіткій дисципліні, здоровому глузду, хорошим манерам, а його протікання має бути цілком передбачуваним. Ви не любите нічого робити над силу. При цьому Ви часто буваєте дуже стримані, не досягаючи через це бажаної мети, а часто виявляєтесь неправильно зрозумілим. А шкода.

Якими методами впливу Ви можете поділитися з колегами-керівниками?
У чому їхня ефективність для Вас та оточуючих?

Чи відрізняються і чим Ваші методи впливу та підлеглих та жителів громади? Проаналізуйте Вашу відповідь переконливими прикладами.

Практичне заняття 36.

НЕЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

Інструкція. Вибрати відповідь “так” чи “ні”.

1. Ви постійно зустрічаєтеся з непередбаченими труднощами?
2. Ви більш компетентні за інших і тому намагаєтеся все робити самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Вам доводиться робити багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Ви змушені працювати по 10-14 годин на добу?
7. Чи часто вдома Ви займаєтеся виробничими справами?
8. Чи віддаєте Ви перевагу відкласти вирішення питання, щоб з часом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтеся Ви прийняти найкраще рішення, а не найоптимальніше?
10. Чи намагаєтеся Ви, щоб Ваш авторитет не постраждав ні за яких обставин?
11. Ви постійно змушені йти на компроміси, поступки?
12. У випадку неуспіху справи шукаєте, хто з підлеглих винен?
13. Ви відчуваєте себе зняряддям в руках інших людей?
14. Ви дієте за звичною схемою в різних виробничих та життєвих ситуаціях?
15. Ви вважаєте, що повна поінформованість підлеглих про хід справ в організації знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях Ви надаєте перевагу не брати на себе відповідальність за долю колективу, а разом вирішуйте, що робити?
17. Чи вважаєте Ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпорядження керівника?
18. Ви вважаєте, що стаж практичної роботи завжди дає перевагу над спеціальною освітою, професійними здібностями?
19. Ви намагаєтеся не ризикувати, “не висовуватися”?
20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, все інше Вас мало стосується?

Підведення підсумків:

Підрахувати відповіді “так” і “ні”.

Високий управлінський потенціал передбачає відповіді “ні” на всі запитання.

Ваші слабкі місця – у відповідях “так”.

Кількість відповідей *не менше 15* “ні” характеризує достатньо ефективний управлінський потенціал.

Чи маєте Ви власну програму заходів для подолання неефективності у щоденній діяльності?

Які заходи є для Вас пріоритетними і чому? Прокоментуйте їх.

Які методи подолання неефективності управлінської діяльності є для Вас найбільш дієвими? Чому?

Які запитання, крім запропонованих у тесті, Ви могли б додатково поставити? Чи готові Ви їх озвучити?

Наскільки актуальним є запропонований тест для Вас, Вашого колективу та Вашої громади?

Чи часто Ви чуєте від оточуючих звинувачення Вас у неефективності?

Як Ви реагуєте на такі висловлювання? Чому? Обґрунтуйте Вашу відповідь та проілюструйте її переконливими прикладами з Вашої керівної діяльності.

Підготуйте міні-виступ на тему “Основні напрями подолання управлінської неефективності”.

Ви зможете його озвучити перед підлеглими співробітниками та жителями громади? Чому? Прокоментуйте їхню реакцію на почуте.

Практичне заняття 37.

ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

Інструкція. Вибрати відповідь “так” чи “ні”.

1. Чи намагаєтеся Ви використовувати сучасні досягнення у своїй професійній діяльності?
2. Чи намагаєтеся співпрацювати з підлеглими?
3. Ви говорите із співробітниками коротко, чітко та ввічливо?
4. Чи пояснюєте причини, що змусили Вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють Вам підлеглі?
6. Чи залучаєте Ви усіх виконавців завдання до процесу обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте Ви підлеглих співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції та зауваження?
8. Чи пам'ятаєте Ви імена усіх людей, з якими ви спілкуєтеся?
9. Чи надаєте Ви свободу дій виконавцям для досягнення поставленої мети?
10. Чи контролюєте Ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте Ви підлеглим лише тоді, коли вони про це просять?
12. Чи висловлюєте Ви свою вдячність підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи намагаєтеся Ви знайти в підлеглих кращі якості?
14. Чи знаєте Ви, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте Ви інтереси та прагнення підлеглих?
16. Чи вмієте Ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте Ви співробітнику у присутності його колег по роботі?
18. Чи робите Ви критичні зауваження своїм підлеглим віч-на-віч?
19. Чи відзначаєте Ви хорошу роботу свого колективу у доповіді вищестоящому керівнику?

20. Ви довіряєте своїм підлеглим?
21. Чи намагаєтеся Ви дати співробітникам усю інформацію, яку отримуєте самі через адміністративні та управлінські канали?
22. Чи пояснюєте Ви співробітнику значення результатів його праці у відповідності до цілей організації?
23. Чи залишаєте собі і підлеглим час для планування робіт?
24. Чи є у Вас план самовдосконалення щонайменше на один рік наперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу згідно з вимогами часу?
26. Чи читаєте Ви регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте Ви достатньо велику бібліотеку зі спеціальності?
28. Чи турбуєтеся Ви про стан свого здоров'я та працездатності?
29. Чи любите Ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно Ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань удосконалення їхньої роботи?
31. Чи знаєте Ви, які риси працівника мають бути основними для прийому на роботу нових співробітників?
32. Чи з готовністю Ви займаєтеся проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте Ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся Ви до співробітників з розумінням та повагою?
35. Ви впевнені в собі?
36. Чи добре Ви знаєте свої сильні та слабкі сторони?
37. Чи часто Ви застосовуєте оригінальний творчий підхід у процесі прийняття управлінських рішень?
38. Чи регулярно Ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи достатньо Ви гнучкий у своїй поведінці, у відносинах з підлеглими?
40. Чи готові Ви змінити свій стиль керівництва з метою підвищення його ефективності?

Підведення підсумків:

Підрахувати кількість відповідей “так” і “ні”.

40 “так” – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу, оскільки усі 40 запитань є критеріями успішного керівництва і тому передбачають правильну відповідь “так”. Як і будь-який ідеал, він практично недосяжний, якщо Ви були щирими та не намагалися представити себе у більш вигідному світлі.

Важливо зазначити, скільки негативних відповідей Ви дали та на які саме запитання. У них – ваші слабкі місця.

Оптимальність співвідношення “так”/“ні”: це залежить від рівня Ваших вимог до себе.

Кількість відповідей *більше 33 “так”* характеризує хороший управлінський потенціал.

Чи здивовані Ви отриманими результатами? Чому?

Уявіть, що на нараді та на зборах громади Ви маєте виступити на тему “Я – ефективний керівник-лідер”. Як Ви думаєте, якою і чому буде реакція слухачів на Ваш виступ?

Які запитання Ви вважаєте за доцільне додати до запропонованих у тесті? Чому?

Чи готові Ви запропонувати цей тест підлеглим співробітникам для оцінювання ними Вашої управлінської та керівної ефективності? Чому?

Чи готові Ви поділитися своїми секретами управлінської ефективності? У чому вони полягають?

Чи готові Ви розробити пропозиції щодо удосконалення ефективності управлінської діяльності для новообраних керівників територіальних громад?

Практичне заняття 38.

ЗДІБНОСТІ В УПРАВЛІННІ ТАЛАНТОМ

Інструкція. Визначте рівень, який відповідає вам та вашому підходу до управління талантом, де Д – добре, З – задовільно, П – погано.

	Д	З	П
<p>Пропагувати</p> <p>Я знаю, хто з моїх підлеглих талановитий.</p> <p>У мене є вичерпна інформація про моїх співробітників.</p> <p>Я широко ділюся інформацією про здібності моїх співробітників.</p> <p>Я розумію, яким чином моя організація керує талантом.</p> <p>Я виділяю час для своїх талановитих співробітників.</p> <p>Я охоче дозволяю їх рухатися вперед.</p> <p>Я розмовляю про політику зі своїми талановитими підлеглими.</p> <p>Я допомагаю їм перетворити плани на реальність.</p> <p>Я допомагаю таланту сконцентруватись на важливих питаннях.</p> <p><i>Крім цього, Я</i></p>			
<p>Підтримувати</p> <p>Я беру активну участь у розвитку своїх талановитих підлеглих.</p> <p>Я знаю сильні та слабкі сторони своїх талантів.</p> <p>Я виділяю час для роздумів над власним досвідом.</p> <p>Я допомагаю талановитим співробітникам використати їхні унікальні переваги.</p> <p>Я часто спілкуюсь.</p> <p>Я виділяю час на роздуми.</p> <p>Я зміщую акценти в роботі талановитого співробітника, коли він заходить в глухий кут.</p> <p>Я використовую навідні питання, щоб розвинути мислення талановитого співробітника.</p> <p>Я керую навчанням відповідно до потреб організації.</p> <p><i>Крім цього, Я</i></p>			

<p>Окриляти</p> <p>Я захищаю своїх талановитих підлеглих.</p> <p>Я ризику своєю власною довірою, щоб допомогти таланту.</p> <p>Я захоплюю власним прикладом.</p> <p>Я беру на себе весь тягар організаційних неузгодженостей.</p> <p>Я відкрито не погоджуюся зі своїм вищестоящим керівником.</p> <p>Я допомагаю таланту зберегти позитивний настрій, коли він розчаровується.</p> <p>Я б назвав себе мужнім на роботі.</p> <p>Я знаходжу ознаки сумніву в собі у моїх талановитих підлеглих.</p> <p>На роботі я є самим собою.</p> <p><i>Крім цього, Я</i></p>			
---	--	--	--

Підведення підсумків:

Проаналізуйте свій стан від отриманих результатів: здивування, задоволення, шок. Прокоментуйте Ваш стан.

Яка із трьох запропонованих у тесті-таблиці складових, на Вашу думку, є та має бути пріоритетною у керівній діяльності сучасного лідера місцевого самоврядування? Чому? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Чи збігається Ваша власна оцінка Ваших здібностей в управлінні талантом з отриманими результатами? Чому?

Чи доповнили Ви кожен із трьох складових своїми компонентами? Ви можете їх назвати та прокоментувати? Отже, ми Вас слухаємо.

Наскільки Ви вважаєте своїх підлеглих та жителів громади талантами?

Які висновки Ви зробили для себе на основі отриманих результатів?

Практичне заняття 39.

ЧИ ПОВАЖАЮТЬ ВАС СПІВРОБІТНИКИ?

Інструкція. Дайте відповідь “так” або “ні”.

1. Ви повинні пам'ятати, що майже щохвилини упродовж дня Вас прискіпливо оцінюють ті, з ким Вам доводиться спілкуватися.

2. У людини почуття незалежності повинно бути достатньо розвинутим, щоб обговорювати з друзями своє хобі, незалежно від того, поділяють вони це захоплення чи ні.

3. Ні за яких обставин не можна втрачати свій авторитет в очах інших.

4. Якщо людина помічає помилки у мовленні інших, вона повинна їх виправляти.

5. Коли Ви зустрічаєтеся з незнайомими людьми, Ви повинні бути достатньо дотепними, комунікабельними і привабливими, щоб справити на них позитивне враження.

6. Коли Вас представляють іншій людині, і Ви не розчули її ім'я, то повинні попросити повторити його.

7. Ви вважаєте, що поважають людей, котрі ніколи не дозволяють кепкувати над собою.

8. Ви намагаєтеся не задавати зайвих питань із побоювання видатися нерозумним.

9. Якщо Ви спілкуєтеся з блискучою та кмітливою людиною, то волієте не встрявати з нею у дискусію, а віддати їй належне і якомога швидше ухилитися від мовного змагання.

10. Людина завжди повинна намагатися, щоб її поведінка відповідала настрою колективу, в якому вона знаходиться.

11. Ви вважаєте, що кожна людина може помилятися, але вона повинна відповідати за свої помилки.

12. Ви намагаєтеся говорити і робити те, що вважаєте за потрібне, а не те, чого від Вас очікують інші.

13. Краще, якщо інші залежать від Вас, ніж навпаки.

14. Справжній друг – той, хто сприймає Вас таким, яким ви є, з усіма вашими позитивними рисами та недоліками.

15. Для підвищення свого авторитету, Ви намагаєтеся уголос підкреслювати свої кращі риси й отримані досягнення.

16. Якщо Вам розповідають анекдот, який Ви вже чули, Ви зупиняєте оповідача чи виправляєте неточності в кінці його розповіді?

17. Якщо під час обговорення думок Ви зрозуміли, що не маєте рації, то, як правило, визнаєте це уголос.

18. Ви можете спокійно і рішуче відмовити людині у її проханні, якщо вона намагається перекласти на Вас свої проблеми.

19. Якщо майже весь колектив поділяє іншу думку, ніж Ваша, то Ви, скоріше за все, залишите свою думку при собі.

20. Люди не повинні вперто і наполегливо захищати свої переконання щоразу, коли будь-хто виказує протилежну думку.

Підведення підсумків:

За кожну відповідь, яка збігається з правильною, поставте собі по 5 балів. Правильні відповіді: “так” – 6, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20; “ні” – всі інші.

85-100 – “відмінно”: Ви заслужено користуєтеся повагою оточуючих, які цінують Вашу розсудливість, справедливість і вміння контролювати свої емоції. Вам властиві також самостійність суджень та розумна свобода вчинків, не скута загальноприйнятими помилковими стереотипами. Ви не дозволяєте іншим перекладати на Вас їхні проблеми, вмієте спокійно і твердо відмовити в такому випадку, не ображаючи інших і не почувуючись винним. Все це робить Вас погано керованим тими, хто намагається маніпулювати Вами, використовувати вас у своїх інтересах. Очевидно, ці люди вважають Вас незручною людиною, вони дратуються, коли їм не вдається маніпулювати Вами, але все рівно вони поважають Вас.

75-84 – “добре”: Вас поважають оточуючі і вважають Вас приємною людиною за те, що Ви, по-перше, самостійні і вільні у своїх судженнях та

вчинках, а по-друге, намагаєтеся догодити людям, отримати їхнє схвалення та підтримку. У цьому проявляється гнучкість Вашої поведінки, прагнення враховувати особливості ситуації та людей. При цьому Ви підпадаєте під вплив помилкових стереотипів мислення і поведінки, які існують в загальноприйнятих нормах. Саме тому Ви дозволяєте маніпулювати Вами, охоче звалюєте на себе чужі проблеми. Вам досить важко відмовити необґрунтованим проханням таких маніпуляторів через острах образити їх і відчувати себе винним.

Бажаємо Вам бути вільнішим у своїх думках і вчинках, не дотримуватися сліпих загальноприйнятих поглядів, спокійно й рішуче відстоювати свої інтереси та вміти протидіяти маніпуляторам.

65-74 – “задовільно”: Вас поважають не настільки, наскільки хотілося б Вам. Ви намагаєтеся догодити людям, говорити і робити те, що вони очікують від Вас, щоб отримати їхнє схвалення та підтримку. Вам важко відмовити необґрунтованим проханням людей, які намагаються перекласти на Вас свої проблеми, оскільки Ви боїтеся образити їх та почуватися винним. Така поведінка пояснюється тим, що Ви піддаєтеся впливу деяких помилкових стереотипів мислення і поведінки, напрацьованих суспільством. Люди охоче використовують Вас у своїх цілях тому, що Ви часто наосліп керуєтеся загальноприйнятими правилами поведінки і недостатньо впевнені у собі, щоб мислити і діяти самостійно.

Перегляньте, будь ласка, свої принципи та правила поведінки серед людей. Ви станете впевненішим у собі, і люди будуть більше поважати Вас.

0-64 – “погано”: поваги людей Вам дійсно бракує. Ви намагаєтеся догоджати людям, говорити і робити те, що вони очікують від Вас, щоб отримати їхню підтримку та схвалення. Бачачи це, люди охоче Вас використовують у своїх цілях, перекладають на Вас свої проблеми, граючи на ваших почуттях. Вам важко відмовити необґрунтованим вимогам людей через острах образити їх і почуватися винним. Така поведінка пояснюється тим, що Ви надто підпадаєте під вплив деяких помилкових суспільних стереотипів

мислення і поведінки, і не впевнені в собі, щоб мислити і діяти самостійно і незалежно.

Бажаємо Вам бути звільнитися від жорстких стереотипів у своїх поглядах та вчинках.

Чи здивували Вас отримані результати? Чому?

Чи проблема поваги є актуальною для Вас у підлеглому колективі чи серед жителів громади?

Чи будете Ви коригувати власну програму професійної діяльності для підвищення рівня поваги до Вас?

Які заходи й методи Ви вважаєте пріоритетними для цього? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Уявіть, що Вас попросили сформулювати пропозиції керівникам-лідерам місцевого самоврядування щодо підвищення рівня поваги до них серед підлеглих та жителів громади. Якими були б ці пропозиції? Озвучте їх, будь ласка.

Практичне заняття 40.

СТРАТЕГІЯ САМОРОЗВИТКУ ЛІДЕРА

Інструкція. Подумайте над Вашою роллю в керівництві, Вашими компетенціями та компетентностями. Детально викладіть Ваші думки щодо стратегій подальшого самовдосконалення.

1. Беручи за основу ролі та компетенції керівника-лідера, я планую помірковано, віддано та рішучо робити наступне для покращення виконання моїх службових обов'язків:

- _____

- _____

- _____

2. Мені потрібна наступна підтримка для покращення виконання моїх службових обов'язків; я сподіваюсь отримати цю підтримку наступним чином:

3. Я передбачаю три найвагомші виклики та три стратегії для їх подолання в контексті моєї щоденної діяльності керівника-лідера:

<p><i>Виклик № 1</i></p> <hr/> <p><i>Стратегія</i></p> <hr/>
<p><i>Виклик № 2</i></p> <hr/> <p><i>Стратегія 2</i></p> <hr/>
<p><i>Виклик № 3</i></p> <hr/> <p><i>Стратегія</i></p> <hr/>

4. Наступні результати продемонструють, що я зміг підвищити свою лідерську компетентність, ефективність та результативність:

- _____
- _____
- _____

5. Через шість місяців я маю намір зробити наступні кроки, щоб оцінити досягнення результатів, які були згадані вище:

- _____

- _____

- _____

Дата:

*Наповнюйте свою свідомість змістом
за своїм вибором та бажанням (Джон Вон Ейкен)*

ГЛОСАРІЙ

Акме в професійному розвитку (професійне акме) – психічний стан, який означає найвищий рівень для людини в її професійному розвитку, що припадає на певний відрізок часу.

Акмеологізація безперервної професійної освіти – 1) безперервний процес формування професіоналізму; 2) використання резервів і способів оптимізації особистісного потенціалу; 3) становлення акме, тобто вершини професіонально-професійно-особистісної майстерності.

Акме – технологічне забезпечення особистісно-професійно-професіонального розвитку – система засобів впливу на розвиток людини, яка функціонує в параметрах цільового, технологічного, результуючого компонентів процесу розвитку особистості як суб'єкта професійної діяльності.

Активність – інтегральний спосіб самовираження суб'єкту (особистості, групи тощо) в таких двох особистісних формах, як: ініціатива-відповідальність та семантичний інтеграл запитів, саморегуляції, задоволеності як спосіб її організації і здійснення.

Види управлінської майстерності:

- *Концептуальна* – здатність розуміти перспективу, розробляти відповідні стратегії для підрозділу.
- *Адміністративна* – здатність дотримуватися правил ОК.
- *Аналітична* – здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби.
- *Технічна* – здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.
- *Майстерність приймати рішення* – здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив.
- *Комунікативна* – уміння організовувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими.
- *Соціально-психологічна* – здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соціального управління та соціальної психології.

Відповідальність за самореалізацію – інтегративна якість особистості, що проявляється у здатності приймати обґрунтовані рішення у сфері саморозвитку, проявляти наполегливість та добросовісність у їх реалізації та в готовності відповідати за їх результати й наслідки.

Впевненість у власних силах – відчуття того, що людина може самостійно виконати поставлені перед нею завдання.

Готовність до саморозвитку – цілісний прояв внутрішньої активності особистості у подоланні внутрішніх протиріч і творчої реалізації планів й програм самореалізації, що забезпечується: спрямованістю на саморозвиток, ціннісними орієнтаціями, сформованістю умінь розуміти завдання саморозвитку і приймати рішення про необхідність особистісних змін.

Діловитість – здатність діяти раціонально і швидко, правильно оцінювати ситуацію, знаходити найкращий підхід до людей та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати обґрунтовані рішення, послідовно й ініціативно забезпечувати їх реалізацію.

Емоційність – 1) відкритий прояв емоцій та почуттів, який у межах відповідної культури вважається допустимим (на відміну від «стриманих» культур); 2) один з основних аспектів культурних відмінностей.

Задатки – генетично детерміновані, вроджені анатомо-фізіологічні особливості людини як основа розвитку її здібностей.

Здібності особистості – 1) індивідуально-психологічні особливості людини, які забезпечують можливість оволодіння певними видами діяльності; 2) індивідуальні особливості людини, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення будь-якої діяльності, формуються на основі задатків – індивідуальних особливостей фізичної та нервової організації, що зумовлюють ефективну відповідність сенсомоторної регуляції певним видам дій; 3) індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншої, пов'язані з успішністю виконання діяльності, проявляються у швидкості, глибині та міцності засвоєння способів і прийомів діяльності, нетотожні знанням, умінням, навичкам.

Ідентичність, ідентифікація особистості – усвідомлене уявлення про себе і власну приналежність до соціальних груп (хто я як член групи).

Індивід – людина як одинична істота, представник виду *Homo sapiens*, продукт філогенетичного та онтогенетичного розвитку, вродженого й набутого, носій індивідуальних рис.

Індивідуальний стиль керівництва – індивідуальний підхід до підлеглих співробітників, який є основою мистецтва управління, залежить від особистості керівника та якісних характеристик очолюваного ним колективу.

Індивідуальність – 1) особлива та несхожа на інших, властивість якої є сукупність своєрідних, неповторних психологічно-особистісних особливостей і властивостей посадової особи місцевого самоврядування: своєрідність її психофізіологічної структури: тип темпераменту, фізичний стан, психічні особливості, інтелекту, світогляду; поєднання сімейно-побутових, професійних і суспільних функцій, своєрідність життєвого досвіду; 2) неповторна своєрідність людини; протилежність загальному, типовому, колективному (груповому); 3) неповторна своєрідність психіки кожної людини, що здійснює свою життєдіяльність в якості суб'єкта розвитку суспільно-історичної культури; 4) людина, яка характеризується зі сторони своїх соціально значущих відмінностей від інших людей; 5) своєрідність психіки та особистості індивіда, її неповторність.

Індивідуум (індивід) – 1) особа, кожний окремо існуючий організм; 2) окрема людина, особистість.

Інноваційне мислення – стан свідомості, орієнтованої на подолання психологічних бар'єрів на шляху до нового.

Коефіцієнт життєвої енергії (VQ) – 1) здатність керівників заряджати енергією себе, підлеглих, усіх оточуючих; 2) інтенсивність бажання жити.

Компетентність – 1) найвища форма прояву професіоналізму, відтворювана лише за умови відповідності структури професійного досвіду структурі завдань та функцій, виконуваних у професійній керівній діяльності; 2) доведена здатність застосовувати знання, вміння, навички; 3) володіння знаннями, досвідом, здібностями, інформацією в конкретній сфері професійної діяльності.

Компетенція – 1) сукупності повноважень, якими наділений орган місцевого самоврядування чи посадова особа Конституцією, законами та підзаконними нормативно-правовими актами; 2) обсяг повноважень, за межі якого вони не мають права виходити в своїй діяльності.

Креативність – специфічні якості і здібності особистості, що проявляються у мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, висуванні неординарних та нестандартних ідей, уникненні традиційних схем, швидкому розв'язанні проблемних ситуацій.

Культура мислення – одна з форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості, узагальненим пізнанням існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творчим виробленням нових ідей, формуванням явищ і процесів, що мають соціальний зміст або практичне значення для управлінської діяльності.

Лідер управління, лідер управлінського типу – людина, здатна висувати продуктивні цілі розвитку, знаходити оптимальні шляхи їхнього досягнення та об'єднувати різних людей у соціальні організації для вирішення спільних завдань, максимально використовувати творчі можливості як свої, так і оточуючих його людей, у тому числі талановитих та обдарованих.

Лідерський потенціал керівника – 1) компетентність; 2) особистісні особливості та ділові риси; 3) здібності; 4) установки, морально-етичні цінності, пріоритети.

Методи самовдосконалення особистості: позитивне підкріплення, розумний самопримус, самоспостереження, самоаналіз, захисні блокування психіки.

Напрями розвитку особистості керівника: Створення системи внутрішніх позитивних цінностей. Розвиток інтелекту та мислення інноваційного типу. Розвиток внутрішньої культури. Безперервне навчання та підвищення кваліфікації. Напрацювання професійних компетенцій. Розвиток властивостей лідерства та роботи в команді. Розвиток комунікативних навичок та умінь.

Орієнтація на досягнення – оцінювання особи за реальним результатами її професійної діяльності, а не за приписуваними їй якостями чи походженням.

Орієнтація на зміни – готовність до праці в умовах зростаючої нестабільності й невизначеності.

Особистий капітал – здібності і вміння індивіда.

Особистісна культура – особистісна якість, що забезпечує людині прискорення якісного зростання, закріплення нових досягнень в цьому зростанні, підготовку до нового росту.

Особистісний потенціал – знання власних ресурсів та особистісного потенціалу, власних зусиль, власної відповідальності, власного лідерського статусу, готовність вигравати і програвати, готовність розумно ризикувати.

Особистісні характеристики – сформоване в людини ставлення до різних сторін дійсності, включаючи її саму.

Особистісно-професійний розвиток – кількісна, якісна і структурна зміна психологічних характеристик особистості, пов'язаних з виконанням нею різноманітних дій в процесі професійної діяльності.

Особистість – 1) людина як суб'єкт відносин та свідомої діяльності; 2) стійка система соціально значущих рис, які характеризують індивіда як члена суспільства; 3) біолого-соціально-психологічна сутність людини; 4) соціальна людина у єдності її індивідуальних здібностей, виконуваних нею соціальних функцій та соціальних ролей; 5) самоорганізована система: об'єктом її уваги та діяльності є не лише зовнішній світ, а й вона сама (почуття "Я" – уявлення про себе та самооцінка, самовдосконалення, реакції на прояви своїх рис, здібності до самостереження, самоаналізу та саморегуляції); 6) соціальна здатність індивіда жити через своє Я, виступати самовизначеним, активним та авторським суб'єктом.

Чим вищий рівень соціального й духовного розвитку О., тим яскравіше та рельєфно сформовано і виражено її ядро – Я. Зрілість Я проявляється як здатність жити через свій соціальний і психологічний вибір та відповідальність за нього.

Предмети управлінської праці – фактори суттєвого управляючого впливу посадової особи місцевого самоврядування (суб'єкта управління) на реальну поведінку підлеглих співробітників (об'єктів управління) в органі місцевого самоврядування як соціальній мікросистемі.

Професійна компетентність – 1) найвища форма прояву професіоналізму, відтворювана лише за умови відповідності структури професійного досвіду структурі завдань і функцій, виконуваних у професійній діяльності; 2) суттєві знання наукових основ та технологій професії, здатність використовувати ефективні методи та засоби досягнення цілей; 3) сукупність професійних знань, умінь, навичок для виконання посадових повноважень, завдань та функцій; 4) ступінь прояву притаманного людині професійного досвіду в межах компетенції конкретної посади; 5) основний критерій та необхідна умова прояву професіоналізму і професійної майстерності, основа професіонально-професійно-ділової надійності; 6) глибоке, досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, способів та засобів досягнення

намічених цілей; 7) високий ступінь володіння необхідним набором професійних знань, здатність аналізувати та приймати безпомилкові рішення навіть в умовах виникнення неординарних ситуацій; 8) інтегральна професійна здатність людини, яка означає її підготовленість до вирішення певного класу професійних завдань.

Види П.к.:

– Інтегративна: здатність до інтеграції знань, навичок, їх ефективного й результативного використання.

– Соціально-психологічна: знання про емоційні, мотиваційні засади діяльності.

– Управлінська: знання і вміння прийняття рішень, їх реалізації та контролю за ними.

– Поведінкова: здатність практично втілювати теоретичні знання, результати попереднього досвіду тощо.

Професійний досвід посадової особи – 1) сфера суспільної практики, поділена на частини; 2) один з видів професійної діяльності.

Професійний менталітет – компонент професійної свідомості, що виражає систему ціннісних орієнтацій і професійного самовизначення особистості у соціальному, правовому, політичному, історичному, професійному просторі.

Професійний розвиток – 1) процес поліпшення професійних здібностей, нарощування професійного досвіду, що забезпечують якісне виконання завдань та функцій, які стоять перед органом місцевого самоврядування; 2) процес наповнення структурних компонентів професійного досвіду новим, відмінним від попереднього, змістом; 3) процес досягнення певного рівня професійної культури шляхом розпредмечування професійного досвіду попередніх поколінь та опредмечування свого власного професійного досвіду у повсякденній професійній діяльності; 4) набуття нових компетентностей, знань, умінь, навичок; 5) процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків нових посад; 6) процес накопичення якісних та кількісних, прогресивних і регресивних змін у психіці людини як професіонала.

Професіоналізм управлінської діяльності – 1) сукупність загальнотеоретичних, психологічних, спеціальних управлінських знань, умінь, навичок, якими повинен володіти керівник для її ефективного здійснення; 2) готовність і здатність застосовувати сукупність загальних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь, навичок, необхідних для ефективного здійснення керівництва підлеглими; 3) інтегральна характеристика індивідуальних, особистісних, діяльнісних властивостей як цілісного утворення, що дають можливість персоналу на максимальному рівні успішності вирішувати поставлені перед ним завдання.

Рівень професійної компетентності посадової особи – 1) характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями,

навичками; 2) оцінка професійності та професіоналізму службової діяльності на основі оцінювання: освітньо-кваліфікаційного рівня, здатності володіння спеціальними знаннями, вміннями, навичками, досвіду роботи.

Самоактуалізація особистості посадової особи – максимально повне використання особою своїх талантів, здібностей, можливостей.

Самовизначення посадової особи – 1) наявність певної життєвої та професійної позиції, а також уміння чітко і ясно сформулювати та викласти її для інших; 2) відчуття свободи вибору.

Самоефективність керівника – 1) суб'єктивний механізм регуляції цілеспрямованої активності особистості; 2) система суб'єктивних уявлень про здібності успішно діяти в конкретних ситуаціях, яка має оцінювальний характер та забезпечує регуляцію дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей за рахунок формування суджень про свою здатність успішно вирішувати поставлені завдання.

Самооцінка керівника – усвідомлення власної особистості та індивідуальності.

Самопрезентація – управління враженням, яке керівник здійснює на підлеглих з метою підтримки чи посилення свого впливу на них.

Самопросування – 1) прояв власної компетентності у діях; 2) наочна демонстрація керівником своїх можливостей у задоволенні потреб підлеглих.

Саморозвиток – 1) розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів відповідно до власної програми; 2) інтегративний творчий процес свідомого особистісного становлення, заснований на взаємодії внутрішньо значущих та активних творчо сприйнятих зовнішніх факторів з притаманними йому такими характеристиками, як: доцільна внутрішня активність та усвідомлена спрямованість на розгортання й удосконалення значущих для лідера та формування нових властивостей, сторін, якостей; 3) розвиток особистості, результатом якого є: підвищення рівня суб'єктності людини, її здатності й потреби у самовизначенні та самопізнанні, створення системи акмеологічних ресурсів та формування на їх основі особистісного потенціалу як умови повноцінної самореалізації у щоденній діяльності.

Саморозкриття – розкриття перед іншими людьми власних амбіцій та різних сторін своєї особистості, необхідне для подальшого кар'єрного і професійного зростання.

Самосвідомість посадової особи – 1) усвідомлення та оцінювання самої себе як суб'єкта практичної та пізнавальної діяльності, як особистості – своєї моральності та інтересів, цінностей, ідеалів, мотивів поведінки; 2) мірило та початковий пункт ставлення до себе та інших людей.

Самоствердження – 1) спосіб людини бути самою собою з метою знайти своє місце в житті, свою професійну, ділову, соціокультурну нішу; 2) самовираження як усталена форма професійної діяльності в певних умовах.

Можливі варіанти:

– *Самовираження свідоме* – прояв своїх особистісних і професійних якостей (талентів, здібностей, знань, умінь) при відповідних умовах, що спонукають до цього. У формі публічного виступу використовується як засіб реалізувати свій шанс, стати лідером чи одним із членів команди.

– *Самовизначення* – наявність певної життєвої і професійної позиції, а також уміння чітко і ясно сформулювати й викласти її для інших.

– *Самопрезентація* – висловлювання типу заяв, повідомлення про те, що «я такий, звідти, навіщо й тому». Мета – прийняття в члени певної соціальної групи, спільноти, команди, товариства тощо.

– *Самопред'явлення* – уміння показати свою роль, викликати інтерес до себе з метою співробітництва у певній сфері, в конкретній справі. Мета – реклама своїх можливостей, послуг; партнерство.

Складові індивідуальних змін – хвилювання, конфронтація, прояснення, кристалізація, зміни.

Складові лідерського потенціалу посадової особи-професіонала – компетентність, особистісні особливості та ділові риси, здібності, установки, цінності, пріоритети.

Спрямованість особистості – сукупність стійких мотивів щодо орієнтації діяльності особистості незалежно від ситуацій, що характеризується її інтересами, цінностями, нахилами, переконаннями, ідеалами, в яких виражається світогляд людини, створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, обумовлює її цілі та мотиви. Три типи С.о.: на взаємодію (комунікативна С.), на завдання (ділова С.), на себе (особиста С.).

Структура професійного самовизначення – взаємодія його утворюючих рівнів: акмеологічного, концептуального, технологічного, рефлексивного, комунікативного, інформаційного.

Сутнісні складові самовдосконалення особистості: постійний об'єктивний самоаналіз, цілеспрямоване порівняння власної поведінки з поведінкою колег, самооцінка адекватності та адекватність самооцінки, створення власної системи цінностей на основі загальнолюдської моралі.

Творча індивідуальність – 1) фундаментальна категорія соціального управління, особливо його інноваційної складової – соціальних технологій; 2) творіння людей та самої людини (на відміну від таланту, який є даром Божим) розвинутий, відшліфований талант, що оволодів усією людською культурою; 3) основа не лише генія, а й таланту; 4) поняття, що відноситься і до особистості, талант якої ще не встиг себе проявити (тому воно ширше поняття таланту).

Без творчості, без неординарних рішень, носіями яких завжди є Т.і., не може бути ефективного управління.

Творча особистість – посадова особа місцевого самоврядування, що володіє креативними якостями і здібностями, мотивами, знаннями і вміннями, завдяки яким нею створюються продукти діяльності, що відрізняються новизною, оригінальністю, суспільною корисністю.

Темперамент – загальний, вроджений стиль реагування, збудливість і сприйнятливність людини до вражень зовнішнього світу.

Термінальні цінності – цінності, з якими особа пов'язує досягнення бажаних цілей.

Точки опори – 1) стратегія, пов'язана з можливістю вийти з важкої ситуації; 2) те, що допомагає людині вийти переможцем або менш хворобливо з важкої життєвої ситуації.

Уміння – здатність посадової особи на основі засвоєних знань ефективно й результативно виконувати службові обов'язки. Класифікація У.: предметно-практичні, предметно-розумові, знаково-практичні, знаково-розумові.

Управління професійно-посадовим розвитком (управління посадовою кар'єрою) – діяльність керівників державних органів влади, кадрової служби, спрямована на розвиток здібностей співробітника, накопичення ним професійного досвіду, раціональне використання його потенціалу як на його користь, так і на користь організації.

Управлінська культура посадової особи – 1) єдність характерних для даного етапу діяльності наявних у неї управлінських та людинознавчих знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності; 2) частина загальної культури, пов'язана з формуванням управлінських знань, суджень, почуттів, настроїв, управлінських концепцій, навичок управлінської та організаційної поведінки; 3) стійка система професійних та людинознавчих знань, умінь, навичок, оцінок, норм спілкування, що безпосередньо пов'язана з політико-правовою культурою суспільства.

Успішність професійної діяльності – якісна характеристика діяльності професіонала в аспекті відповідності соціально значущих результатів його професійної діяльності ступеню особистої задоволеності її процесом та результатами.

Формула досягнення успіху керівником: Самоусвідомлюваність. Самопізнання. Самовладання. Самоконтроль. Самонавчання. Самовдосконалення. Самовираження. Самореалізація.

Харизма – психологічна привабливість, здатність викликати у людей прихильність до своїх цілей та ентузіазм для їх досягнення.

Ціннісне ставлення до самовдосконалення – фактор продуктивності розвитку лідера, результат засвоєння акмеологічних знань і значущих моделей саморозвитку та саморегуляції в психологічному плані та їх перетворення в індивідуальний досвід саморозвитку.

Я – центральна, «ядерна», «соборна» характеристика особистості, інтегральний вираз самопізнання та самосвідомості.

В абсолютному значенні *Я* – це і є особистість. Усе особистісне співпадає з *Я*-вираженням. Усе, що людина не ідентифікує (не ототожнює) зі своїм *Я* (особистісне значення), не є для неї психологічно особистісним.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Законодавче та нормативно-правове забезпечення

1. Про правила етичної поведінки: Закон України від 17 травня 2012 року № 4722-VI – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // www.rada.gov.ua.
4. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Питання впровадження єдиної державної політики реформ в Україні: Указ Президента України від 19 січня 2015 р. № 22/2015 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
7. Про забезпечення впровадження єдиної державної політики реформ в Україні: Указ Президента України від 23 липня 2014 р. № 614/2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
8. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 № 344/2013 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
9. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки: Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
10. Про Порядок проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування: Указ Президента України від 25 січня 2012 р. № 33/2012 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
11. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 р. № 564 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
12. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1186-р – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

13. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії корупції: Наказ Головного управління державної служби України від 27 березня 2014 № 40. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>

14. Про затвердження загальних правил поведінки державних службовців: Наказ Головного управління державної служби України від 04 серпня 2010 р. № 214. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>

Наукова література та навчально-методичні матеріали

1. Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2002. – 567 с.

2. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательская корпорация «Логос», 2000. – 200 с.

3. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 р.): наукове видання. / За заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука ; Рада Європи, Національна академія державного управління при Президентіві України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, Кафедра парламентаризму та політичного менеджменту. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с.

4. Гошовська В. А. Етичні засади взаємодії органів державної влади з інститутами громадського суспільства : навчально-методичні матеріали. / В. А. Гошовська, А. П. Рачинський, О. Р. Антонова. – К. : НАДУ, 2015. – 72 с.

5. Елітознавство : підручник. / В. А. Гошовська, Ю. В. Баскакова, Р. В. Войтович [та ін.] ; За заг. ред. В. А. Гошовської ; Національна академія державного управління при Президентіві України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2013. – 268 с.

6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.

7. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: Навч.-метод. матеріали /В.А.Гошовська, Л.А.Пашко, Л.М.Фугель; упоряд. Ю.В.Стрілецька. – К.: НАДУ, 2013. – 96 с.

8. Карамушка Л.М. Психологія управління [Текст]: навч. посібн. / Л.М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

9. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Авт.: Ковбасюк Ю.В., Гошовська В.А., Пашко Л.А. – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.

10. Кнорринг В.И. Основы искусства управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 328 с.

11. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика [Текст] / С.Н. Князев. – Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. – 512 с.
12. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів. / Укладачі: Гошовська В. А., Пашко Л. А., Гук А. К., Ларіна Н. Б., Кисіль Ю. М. ; За заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука [та ін.]; Рада Європи, Національна академія державного управління при Президентіві України. – Х. : Фактор, 2015. – 156 с. – (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).
13. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика / Учебник. – К.: Ника-Центр, 2007. – 344 с.
14. Майстерня управлінського лідерства : збірник навчально-методичних матеріалів № 1 для слухачів Літньої тренінгової школи. / Уклад. : М. С. Орлів, А. М. Штефанюк ; За заг. ред. : Ю. В. Ковбасюка, В. А. Гошовської ; Національна академія державного управління при Президентіві України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2013. – 132 с.
15. Майстерня управлінського лідерства : збірник навчально-методичних матеріалів № 2 для слухачів Літньої тренінгової школи. / Уклад. : Н. Б. Ларіна, В. В. Святненко ; За заг. ред. Л. А. Пашко, М. М. Газізова ; Національна академія державного управління при Президентіві України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2013. – 144 с.
16. Нестуля, О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навчальний посібник. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. – К. : Знання, 2013. – 287 с.
17. Нижник Н.Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Моногр. – К., 1995. – 206 с.
18. Нижник Н.Р. Ділове спілкування у сфері державного управління [Текст]: монографія/ Н.Р. Нижник, Л.А. Пашко, В.М.Олуйко, С.А. Кіндзерський. – Хмельницький, 2005. – 195 с.
19. Нижник Н., Пашко Л. Управлінець ХХІ століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
20. Оболонский А.В. Бюрократия ХХІ века. Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. – М.: Дело, 2002. – 168 с.
21. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління [Текст]: посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
22. Пашко Л.А. До проблеми усвідомлення сучасної сутності управлінської культури // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2009. – № 2(40). – Донецьк, 2009. – С. 122 – 129.
23. Пашко Л. А. Комунікативна компетентність керівника : навчально-методичні матеріали. / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко ; Національна академія державного управління при Президентіві України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2013. – 108 с.
24. Пашко Л. А. Оцінювання в діяльності керівника-лідера : навчально-методичні матеріали. / Л. А. Пашко ; Національна академія державного управління при Президентіві України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2013. – 60 с.

25. Пашко Л.А. Самоменеджмент керівника – основа реального управлінського лідерства // Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: Навч.-метод. посібник/За заг. ред. Баюка М.І., Гаман Т.В. – Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. – С. 70-86.

26. Пашко Л. А. Самоменеджмент сучасного керівника-лідера навчального закладу та організатора навчання (дистанційний курс): навчально-методичні матеріали. / Л. А. Пашко; Національна академія державного управління при Президентові України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2015. – 44 с.

27. Пашко Л. А. Управлінське лідерство сучасного керівника: навчально-методичний посібник. / Л. А. Пашко; Волинський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – Луцьк : Волинський ЦППК, 2013. – 87 с.

28. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління [Текст] // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук. – Д.: Монолит, 2009. – С. 255-271.

29. Плотницька І. М. Культура мовлення як складова професійної компетентності (дистанційний курс): навчально-методичні матеріали. / І. М. Плотницька; Національна академія державного управління при Президентові України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2015. – 112 с.

30. Політичне лідерство: навчальний посібник. / За заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко; Національна академія державного управління при Президентові України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2013. – 300 с.

31. Професіоналізація людських ресурсів на державній службі як процес протидії корупції в органах державної влади та місцевого самоврядування: навчально-методичні матеріали. / Л. А. Пашко, І. Г. Сурай, І. Л. Савчук, Л. О. Воронько; За заг. ред. Л. А. Пашко; Національна академія державного управління при Президентові України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. – К. : НАДУ, 2011. – 120 с. – (Бібліотека державного службовця).

32. Турчинов А. Професионалізм государственного служащего должен быть конструктивным // Гос. служба. – 2001. – № 3. – С. 101–112.

Навчальне видання

Пашко Людмила Андріївна

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ
ЛІДЕРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
(ДИСТАНЦІЙНИЙ КУРС)**

Навчально-методичні матеріали

Загальне редагування
Пашко Л.А.

Відповідальний за випуск
Технічний редактор

Підписано до друку 22.09.2017. Формат 60×84 1/8
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Умов. друк. арк. 8,84. Обл. вид. арк. 9,50.
Тираж 1000 прим. Замовлення № 220917

Зверстано і надруковано в ТОВ "Видавництво "Юстон"
01034, м. Київ, вул. О. Гончара, 36-а т: (044) 360-22-66, www.yuston.com.ua
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції серія дк № 497 від 09.09.2015 р.



Дізнатись більше про Раду Європи та діяльність Програми
«Децентралізація і територіальна консолідація в Україні»
можна тут: www.slg-coe.org.ua, www.facebook.com/slgcoe/