

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О. Г. Романовський, С. М. Резнік,
Т.В.Гура, Ю.І.Панфілов, Б.Р. Головешко, В.В.Бондаренко

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

для магістрів денної та заочної форми навчання
спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування»

Рекомендовано
Вченою радою НТУ «ХП»,
протокол № 4 від 28.04.2017 р.

Харків
2017

УДК 378:658.5:37.035(07)

ББК 74.58:65.290-2я7

Р 69

Рецензенти:

О. М. Іонова, д. пед. н., професор (Національний педагогічний університет ім.Г.С.Сковороди, м. Харків);

О. С. Пономарьов, к. тех. наук, професор (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут, м. Харків).

Романовський О. Г.

Р 69 Лідерські якості в професійній діяльності / Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І, Головешко Б.Р., Бондаренко В.В., за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2017. – 143 стр.

ISBN

У навчальному посібнику представлені як теоретичні засади, так і практичні рекомендації розвитку лідерських якостей, особливу цікавість представляють обґрунтування педагогічних умов формування лідерських якостей майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту та аналіз особливостей розвитку лідерських якостей у майбутніх психологів.

Призначено для магістрів та викладачів вищих навчальних закладів, що цікавляться проблемами лідерства.

Іл. 3. Табл. 6. Бібліогр.: 97 назв.

УДК 378:658.5:37.035(07)

ББК 74.58:65.290-2я7

© О. Г. Романовський, С. М. Резнік,
Т.В. Гура, Ю.І.Панфілов,
Б.Р. Головешко, В.В. Бондаренко

ISBN

© НТУ «ХП», 2017

ВСТУП

Сучасний світ швидко змінюється і вимагає від молоді, крім професійних умінь і навичок, володіння певними особистісними якостями: відповідальністю, комунікабельністю, націленістю на результат, вміння працювати в команді, вміння приймати рішення тощо. Це необхідно для якісного виконання професійних завдань фахівця. Особливо важливими для досягнення професійного успіху є лідерські якості як показник найвищої професійної майстерості спеціаліста.

Сучасні організації зацікавлені у молодих фахівцях із розвинутим лідерським потенціалом, оскільки це впливає на конкурентноздатність їх діяльності. Однак вищі навчальні заклади лише починають впроваджувати програми з розвитку лідерства в свої навчальні плани. Удосконалення професійної підготовки студентів у вищому навчальному закладі у наших дослідженнях було спрямовано на вирішення двох завдань: розвиток лідерських якостей у майбутніх фахівців адміністративного менеджменту та у майбутніх психологів.

Необхідність розвитку лідерських якостей у фахівців з адміністративного менеджменту не викликає сумнівів. В майбутньому їх професійна діяльність безпосередньо буде пов'язана з управлінням іншими людьми, а, отже, неформальний вплив, пов'язаний з лідерством, забезпечить ефективність виконання владних повноважень. Уміння надихати на досягнення цілей, правильно делегувати обов'язки серед підлеглих, уміння організувати та згуртувати та ін. є невід'ємною частиною обов'язків майбутніх фахівців адміністративного менеджменту та характеризується наявністю високого рівня лідерських якостей.

Важливими є й лідерські якості для майбутнього психолога як умова якісного виконання професійних функцій. Це інноваційна проблема підготовки психологів у вищому навчальному закладі, актуальність якої пов'язана з професійним лідерством, з тим, що ефективна робота з людьми буде забезпечуватися розвинутими лідерськими якостями психолога. Майбутній психолог повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, комунікабельністю, умінням залагодити конфлікти та ін.

Актуальність проблеми розвитку лідерських якостей пов'язана також із різними напрямками професійної кар'єри психолога. Май-

бутній психолог може реалізувати себе не тільки в консультативній практиці або в роботі з дітьми, а й також у роботі на підприємствах, в державному управлінні. Саме на підприємствах психолог займається удосконаленням системи мотивації, зниженням рівня плинності кадрів, управлінням кліматом в колективі, зниженням рівня конфліктності та ін. Виконанню цих завдань психологу допоможуть розвинені лідерські якості.

Розглядаючи ці дві спеціальності з точки зору розвитку лідерських якостей майбутніх фахівців, ми приділили особливу увагу розробці педагогічних технологій, які можна застосовувати під час занять зі студентами. У навчальному посібнику представлена авторська теорія розвитку лідерських якостей, яка допоможе майбутнім фахівцям виділити свої основні якості і розвивати їх, щоб досягти успіху в своїй професії. Зміст посібника включає як теоретичні засади, так і практичні рекомендації розвитку лідерських якостей, особливу цікавість представляють спеціально розроблені практичні вправи, обґрунтування педагогічних умов формування лідерських якостей майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту та аналіз особливостей розвитку лідерських якостей у майбутніх психологів. Використання матеріалів навчального посібника допоможе майбутнім фахівцям підвищити рівень своїх лідерських якостей.

I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ ЯК УМОВИ ВИСОКОГО ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

1.1 Теоретична сутність феноменів «лідерство», «лідер» та «лідерські якості»

Феномен лідерства осмислюється та досліджується на протязі всієї історії людства. Чим складніші стають стосунки між людьми, тим глибшим і витонченішим стає і сам феномен. Аналогічна ситуація і з підходами до розвитку лідерства. Навряд чи настане той час, коли можна буде заявити про остаточне дослідження цієї теми. З цього приводу Б.Басс у своєму фундаментальному дослідженні лідерства стверджує, що вивчення сутності лідерів та лідерства почалося одночасно з виникненням цивілізації. На його думку лідерство є універсальним феноменом. Це не вигадка уяви, хоча існують обставини, у яких успіх або провал груп та організацій буде невірно приписано скоріше їх лідерам, ніж навколишнім обставинам та організаційному тиску, через які лідери не мають контролю. Він вважає, що у промислових підприємствах, освітніх, військових закладах та у соціальних рухах лідерство грає важливу, якщо не найважливішу роль, і тому воно є важливим предметом досліджень [88].

Натомість, конкурентне середовище загострює динаміку розвитку управлінських та організаторських методів, чим вимагає від освітніх організацій відповідної реакції. Так, важливим фактором формування конкурентоздібного спеціаліста є розвиток особистісних якостей, які забезпечують достатній рівень професійної компетентності та підвищують внутрішній потенціал особистості. Лідерство необхідно розглядати як обов'язкову складову в досягненні професійної компетентності, без якої неможлива повноцінна самореалізація менеджера. Як наголошував видатний американський вчений У.Бенніс: «найзагрозливіший міф про лідерство це те, що лідерами народжуються, що існує генетичний фактор. Це нонсенс. Насправді, дійсним є протилежне. Лідерами переважніше стають, а ніж народжуються».

Аналіз наукової літератури свідчить про значну розробленість проблеми лідерства у менеджменті (Дж. Антонакис, Л. Болман, Р. Бирнбаум, Т. Діл, Д. Големан, Дж. Іліас, Дж. Коттер, К. Левин, Х. Оу-

ен, Р. Презиоси, Р. Стенберг та ін.) [52 та ін.], психології (Т. Бендас, К. Вороніна, Т. Гура, В. Зазикін, Б. Паригін, Л. Почебут, І. Мейжис, Н. Радіна, Ш. Тейлор тощо), та педагогіці (Д. Алфімов, І. Драч, С. Калашнікова, О. Романовський, Р. Сопівник, В. Ягоднікова та ін.) [2 та ін.].

У педагогічних роботах активно досліджується проблема розвитку лідерських якостей у респондентів різного віку: у дітей (М. Вікуліна, І. Пескова, О. Уманський) [9], школярів (Д. Алфімов, Т. Вежевич, Н. Сушик, О. Хмизова) [1], старшокласників (О. Косенчук, Г. Старкова, В. Ягоднікова) та підлітків (В. Сбитнева, Т. Хацкевич). У системі вищої освіти проблемами розвитку лідерських якостей займаються З. Гапонюк, О. Зоріна, К. Ємелін, Л. Кайдалова, О. Кін, Л. Конішева, Н. Шафеева, Л. Шигапова (у студентів загалом) [13], Н. Маруховська, К. Кіба, О. Крупський, Н. Семенченко, Г. Тітова, Г. Угляниця (у майбутніх вчителів і педагогів), Р. В. Сопівник (у майбутніх фахівців агропромислової галузі), Т.В. Гура (у майбутніх інженерів), А. Пільганчук, В. Кузьменко (у майбутніх психологів), О. Долгопол (у молодших спеціалістів з ресторанного бізнесу), О. Ашихмін, О. Кокун, Е. Лукьянчиків, О. Маковський, Ю. Щедрин (у системі вищої військової освіти). Темі розвитку лідерських якостей у майбутніх менеджерів присвячені педагогічні роботи В. Локшина, Т. Махіної, С. Новвікової, О. Романовського, В. Саляхова, Н. Юртасвої, О. Яценко .

У той же час незважаючи на значну розробленість теми лідерства загалом та теми розвитку лідерських якостей у суб'єктів різного віку та різного напрямку професійної підготовки зокрема, недостатньо дослідженою лишається проблема формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту.

В енциклопедичному соціальному словнику лідерство визначається як «процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи чи колективу, обумовлені індивідуальною ініціативою її членів» [48]. Як ми бачимо, за цим визначенням суб'єктом ініціювання відносин лідерства є члени групи. Саме члени групи, відчуючи необхідність в організації та інтеграції, є замовниками такого інструменту управління групою людей як лідерство. П. Друкер визначає, що лідерство - це міжособистісна взаємодія, проявляється в певній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення специфічної мети або цілей [20].

В свою чергу А. Уманський визначає лідерство як «результат взаємодії членів малої групи в конкретний часовий проміжок, на який впливає як наявність тих чи інших якостей або їх сукупності у її членів, так і їх прояв у конкретній ситуації, а також взаємний вплив наявних якостей і конкретної ситуації» [78].

Феномен лідерства необхідно розглядати в контексті існування та діяльності певної групи людей, оскільки лідерство, беззаперечно, це соціальне явище. В свою чергу лідерство в повсякденній діяльності професійного менеджера з адміністративної діяльності слушно розглядати в контексті існування та діяльності малої групи людей. Під малою групою розуміють «невелике за розміром об'єднання людей, пов'язаних безпосередньою взаємодією» [19]. Також її визначають як «групу, члени якої зайняті спільною діяльністю і знаходяться в безпосередньому особистому спілкуванні» [40].

У своїй роботі Г. Андреева пропонує такі визначення малої групи:

- група, що насправді існує в реальних системах відносин у суспільстві і виступає суб'єктом певного типу соціальної діяльності;
- група, де суспільні відносини проявляються шляхом безпосередніх контактів окремих осіб;
- група, члени якої нечисленні, пов'язані один з одним спільними соціальними інтересами, безпосередньо спілкуються між собою, і це сприяє виникненню емоційних відносин, правил поведінки, групових норм і процесів [4].

За С. Новіковою мала група - це нечисленна група (кілька десятків людей і менше), члени якої зазвичай пов'язані дружніми відносинами, при цьому між ними відбуваються безпосередні особисті контакти, а відносини регулюються неформальними інститутами. У всіх відношеннях між членами такої групи виступає елемент особистого знайомства, близькості, а це веде до того, що, хоча взаємодії між ними і інституціоналізовані, вони ніколи не бувають знеособленими, що є характерним для великих груп. При цьому зазначається, що притаманне членам малої групи загальне почуття внутрішньої приналежності до групи не виключає відмінностей між ними по соціальним ролям, думкам, поглядам, оцінкам і ступеням впливу. Таким чином, лідер в малій групі має справу, перш за все, з неформальним міжособистісним спілкуванням, що необхідно враховувати при визначенні лідерських якостей менеджера і, зокрема, менеджера адміністративної діяльності од-

ним із основних завдань якого є підтримання злагодженої роботи колективу.

В даному контексті слушно навести визначення Т. Бендаса згідно з яким лідерство – це феномен групового життя людей, який проявляється в наділенні одного індивіда (чи кількох) правом (або це право нав'язується за допомогою фізичної сили або психологічного тиску) робити визначальний вплив на вирішення важливих групових завдань і на поведінку членів групи, а також визнання групою (тією чи іншою мірою) такого права за даним індивідом, що призводить до володіння одного або декількох видів влади у даного індивіда і заняттю їм центральної позиції в статусній ієрархії групи [6].

На противагу зазначеним вище розумінню феномена лідерства можна навести приклад його трактування визначене В. Крисько в його словнику-довіднику з соціальної психології. Так, лідерство – це соціально-психологічний процес, в ході якого один член групи, спільноти, суспільства організовує і направляє інших до досягнення конкретної спільної мети. За цим визначенням суб'єктом ініціювання відносин лідерства є не всі члени групи, а лише одна особа, яка взяла на себе роль лідера. В даному випадку саме лідер відчуває необхідність в організації та інтеграції певної групи людей [35].

В даному аспекті також слушно навести визначення С. Філоновича згідно з яким лідерство – це провідне становище окремої особистості або соціальної групи, обумовлене більш ефективними результатами діяльності. Н. Радина розуміє лідерство як процеси домінування і підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин в групі.

На думку Л. Філатової «у сучасному суспільстві лідерство є засобом побудови влади, заснованої на інтеграції різних соціальних шарів (груп), за допомогою специфічних механізмів навколо висунутої лідером програми вирішення різних проблем і завдань суспільного розвитку».

Деякі вчені розуміють лідерство як феномен близький або тотожний процесу управління. Зокрема, Л. Почебут визначив лідерство як «процес управління групою в ході рішення групової задачі». Одна з найбільш відомих концепцій Дж. Коттера, демонструє відмінності, які вчений встановив між поняттями менеджменту та лідерства. Згідно Коттера, лідерство – це механізм впровадження змін в організації, тоді

як менеджмент автор визначає як шлях, який характеризується якоюсь долею передбачуваності та послідовності в організації. Коттер наголошує на те, що дискусія стосовно того, чи лідерство є більш важливим ніж менеджмент, є безкорисною. На його думку ці обидва явища є необхідними в організаціях [90]. В свою чергу контр-адмірал Грейс Хоппер висловила наступну думку: «ти керуєш речами, але людей ти ведеш». Ми також дотримуємось думки, що управління та лідерство не можна протиставляти один одному і будь-який компетентний менеджер повинен проявляти і якості лідера, і якості керівника.

За поширеною класифікацією у менеджменті виділяються три стилі лідерства.

Демократичний стиль. Для даного стилю характерно обговорення діяльності з членами групи. Усі рішення приймаються спільно. У групі усі права, обов'язки та відповідальність рівноважно розподіляються між її членами. Лідер у рівній мірі захищає та підтримує кожного члена групи.

Авторитарний стиль – коли лідер приймає усі рішення одноосібно, директивно. Він розподіляє права між членами групи, але права та обов'язки не мають стабільного характеру. Все управління зосереджено в руках лідера.

Ліберальний стиль. Тут лідер надає членам групи надто велику свободу дій. У групі з таким стилем лідерства виникають дуже часто суперечності між членами групи. Лідер не несе відповідальності за результати, намагається перекласти її на інших членів групи. Захист та підтримка членам групи з боку такого лідера є мінімальними. В даному аспекті вважаємо слушним навести думку Р. Дафта згідно з якою опора на контроль і жорсткість (притаманні старій парадигмі управління) виявляються менш ефективними, ніж мотивація і мораль (притаманні лідерству)

Також особливо виділяється транзакційне лідерство (родоначальником якого є М. Вебер) та трансформаційне лідерство (Дж Бернс, Б. Басс).

Транзакційне лідерство, яке також називають управлінським лідерством фокусується на спрямуванні уваги членів групи на цілях та способах їх досягнень. Лідер контролює та координує процес.

Як приклад трансформаційного лідерства можна навести визначення дефініції Б. Басом, згідно з яким лідерство - це взаємодія між

двома або більше членами групи, яка часто включає формування чи переформування ситуацій, сприйняття членів групи та їх очікувань. Лідерство з'являється, коли один член групи видозмінює мотивацію або компетенції інших членів групи. За Б.Бассом лідери - це носії змін, чії дії впливають на інших людей більше, ніж дії якихось інших осіб [88].

На думку Б. Басса типи лідерів можуть бути диференційовані за визначеннями, і більш часто за ролями та функціями, які вони виконують або в залежності від обставин [89]. У своїй роботі К. Бланшар визначив, що лідерство – це не те, що ви робите для людей, а те, що ви робите з людьми. Тут необхідно партнерство. Це уміння розкривається в тому, щоб отримати у вашого підлеглого дозволу використовувати той стиль лідерства, який відповідає його рівню розвитку.

У своєму дослідженні М. Осланд, А. Скогстад та ін. експериментальним шляхом визначили, що від 35% до 61% співробітників вважають, що їх безпосередні керівники з певною сталістю та постійністю демонструють деструктивну лідерську поведінку .

Зокрема, Д. Красікова, С. Грін та ін. пропонують визначити деструктивне лідерство як свідому поведінку лідера, яка може завдати шкоди або спрямована на заподіяння шкоди організації та / або послідовникам шляхом: 1) спрямування послідовників на досягнення цілей, які суперечать законним інтересам організації та / або 2) використання стилю керівництва, який включає використання шкідливих методів впливу на послідовників, незалежно від наявності виправдань для такої поведінки [91]. Е. Стейл, М. Осланд та ін. визначають деструктивне лідерство як систематичну та повторювану поведінку лідера, супервізора або менеджера, що порушує законні інтереси організації через підрив або саботаж її цілей, завдань, ресурсів, ефективності, мотивації, процвітання організації або задоволеності підлеглих роботою . В свою чергу Дж. Ілліз та Р. Райтер-Палмон вважають, що деструктивне лідерство наносить шкоду членам організації або веде боротьбу за короткотермінові завдання організації на протигагу довгостроковим цілям Також, Дж. Ліпман-Блюмен визначає термін токсичний лідер. До таких лідерів він відносить осіб, що своєю деструктивною поведінкою та своїми дисфункційними персональними якостями створюють міцний токсичний ефект на особистість, родину, організацію та навіть на все суспільство, що вони ведуть [92].

Ми вважаємо доцільним розглядати лідерство окремо від таких дефініцій як «деструктивний» чи «токсичний», оскільки вони не відображають характер чи суть лідерства, а лише визначають неприйнятність та неузгодженість дій лідера з діяльністю певної організації. Також ми не вбачаємо відмінності у психологічних аспектах взаємодії між лідером та його послідовниками залежно від факту відповідності мети діяльності лідера меті діяльності будь-якої іншої сторони. Правильно буде визначити, що діяльність певного лідера деструктивно впливає на діяльність організації. У зв'язку з цим, в рамках формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту ми не вважаємо предметом своєї діяльності формування відповідних етичних засад. З іншого боку, вважаємо конче необхідним формування етичних принципів діяльності у майбутніх фахівців з менеджменту під час отримання вищої освіти в рамках загальної програми.

Досить поширеним є розуміння лідерства в самоцентричному аспекті. Так, І. Пинточевич стверджує, що лідерство – це навичка, яка включає в себе впевненість у своїй меті й у праві на її досягнення; це навички впливу на людей. В свою чергу Х. Оуен сформулював лідерство як повне, аутентичне самовираження людини, яка працює на досягнення значущої мети, що позитивно впливає на перетворення.

В рамках даної роботи розуміння лідерства в самоцентричному аспекті доцільно використовувати під час визначення педагогічних умов формування лідерських якостей та проведенні формуючого експерименту з метою формування компетентних фахівців з менеджменту, що здатні використовувати феномен лідерства, як засіб групової організації. Тому, на основі аналізу літературних джерел ми визначаємо, що **лідерство у самоцентричному аспекті необхідно розглядати як внутрішній стан людини, що спрямована на досягнення успіху, глибоко замотивована, веде активне діяльнісне життя, впевнена в своїх рішеннях та діях.**

Згідно з С. Калашніковою лідерство визначається як «положення (стан) особистості та процес залучення послідовників до певної діяльності. Першоумовою прояву лідерства є особистість лідера (лідерські якості особистості)» [26].

Розглядаючи феномен лідера, в першу чергу вважаємо слушним звернутись до слів Максиміліана Робесп'єра, одного із лідерів Великої Французької революції: «у лідера є дві важливі риси; по-перше, він сам

кудись йде, по-друге, він може повести за собою людей». Отже, «лідер – це той, хто, йдучи попереду, показує шлях своїм попутникам» .

У зв'язку з цим доцільно розглянути характерні ознаки лідера, як харизматичної особистості: вміє впевнено та гідно поводитися (володіє ситуацією, виглядає зібраним та впевнено реагує на неочікувані ситуації, випромінює успіх, енергію та бажання діяти, своїм прикладом надихає інших); має відмінні риторичні здібності (вміє добре висловлювати свою думку, надзвичайно переконливий, здібний до міжособистісного спілкування тощо); високо оцінює свої особисті здібності; незалежність характеру (впевненість у своїй думці, своїх поглядах, не покладається на суспільну думку та традиції як на істину в останній інстанції); приваблива зовнішність для відповідної соціальної групи. В цьому аспекті слушно навести слова Наполеона Бонапарта: «лідер – це торговець надії».

У своїй роботі Д. Алфімов стверджує, що на практиці виникає три типові ситуації, коли особа претендує на роль лідера, а саме:

1)коли особа має бажання бути лідером, однак група виступає проти її лідерства;

2)коли сама група висуває певну кандидатуру на роль лідера, але обрана людина лідером бути не хоче;

3)коли особа прагне до лідерства, і вся група заохочує подану ініціативу (такий варіант розвитку подій є найбільш бажаним, оскільки в такому випадку особа, що претендує на роль лідера, має розвинуті організаційні, тактичні та інші лідерські здібності) [1]

Характеризуючи лідера, Є. Ільїн наводить наступні його характеристики. Він вважає, що справжній лідер обов'язково:

- належить до групи, де займає впливову і авторитетну позицію;

- сприяє досягненню цілей та інтересів групи своїми особистими діями;

- бере на себе значну ініціативу та більшу відповідальність, як того зазвичай вимагають від лідера групи, або навіть у більшій мірі;

- відповідним чином впливає на всіх членів групи, які вільно чи мимоволі підкорюються його рішенням.

Слушно навести визначення Дж. Максвелла: «лідер – це той, хто знає шлях, йде цим шляхом і показує іншим цей шлях». Зазначене ви-

значення влучно відтворює основні ознаки лідера, що зустрічаються у наукових джерелах. Так, аналізуючи літературу у сфері менеджменту та психології, ми дійшли висновку, що лідер у своїй діяльності повинен виконувати дві загальні функції: 1) інтеграція колективу, 2) цілеспрямування колективу.

Також, лідера характеризує безпосередня участь у досягненні поставленої мети. Виходячи з цього, ми визначаємо, що **лідер – це член групи, який своїми безпосередніми діями інтегрує та цілеспрямує її.**

Дослідження теми «лідерський якостей» потребує обов'язкового розгляду дефініції «якість». Первісно термін «якість» використовувався для позначення філософської категорії. Існує думка, що родоначальниками запровадження терміну «якість» були Аристотель і Гегель. Зокрема, Гегель вважав, що якість, в першу чергу, «тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість» [45].

У своєму дослідженні терміну «якість» як філософської категорії А. Фрайман визначив, що «якість» - ємна, складна і універсальна категорія, яка має безліч особливостей і різних аспектів. Якість відображає стійкі взаємини складових елементів об'єкта, які характеризують його специфіку. Категорія «якість» характеризує вже не стільки внутрішні властивості об'єкта, скільки його зовнішні властивості, особливості його взаємодії з іншими об'єктами і в першу чергу - здатність об'єкта приносити користь іншим об'єктам при взаємодії. О. Радугін вважає, що якість виступає як внутрішня основа всіх властивостей, притаманних даної речі, але це внутрішня основа виявляється тільки при взаємодії даного предмета з іншими предметами .

Слушною є думка О. Семенової, яка вважає, що «саме завдяки якості об'єкт існує і сприймається як щось, обмежене від інших об'єктів. Разом з тим якість виражає і те загальне, що характеризує весь клас однорідних об'єктів» [71].

У контексті формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту під час навчання у ВНЗ необхідно дослідити дефініцію «професійно важливі якості». Так, А. Карпов під професійно важливими якостями розуміє «індивідуальні властивості суб'єкта діяльності, які необхідні і достатні для її реалізації на нормативно заданому рівні і які значимо і позитивно корелюють хоча б з

одним (або кількома) її основними результативними параметрами - якістю, продуктивністю, надійністю» [27]. Схожої думки Е. Зеєр за яким «професійно важливі якості - це психологічні якості особистості, що визначають продуктивність (продуктивність, якість, результативність та ін.) діяльності».

Деякі вчені тісно пов'язують професійно важливі якості з успішною діяльністю суб'єкта. Так, В. Шадріков під «професійно важливими якостями розуміє індивідуальні якості суб'єкта діяльності, що впливають на ефективність діяльності та успішність її освоєння» [84]. Схожої думки М. Ахметова, яка під професійно важливими якостями розуміє «сукупність таких якостей фахівця, які служать успішному виконанню професійної діяльності, ефективному розв'язанню професійних задач, особистісно-професійному зростанню та вдосконаленню» [77].

В своїй роботі М. Клищевська та Г. Солнцева для визначення професійно важливих якостей використовують поняття «індивідуально-особистісні особливості». При цьому вони вводять поняття необхідних і достатніх якостей. Так, необхідні якості - це такі особливості об'єкта, які дозволяють описати даний об'єкт у всьому різноманітті його проявів. В свою чергу достатні якості - це такі особливості об'єкта, які дозволяють відрізнити даний об'єкт від інших. На їхню думку, індивідуально-особистісні особливості професіоналів, що зумовлюють ефективність їх діяльності, є лише необхідними.

З педагогічної точки зору слушною є думка Є. Клімова, який підкреслював, що професійно важливі якості і рівень професійної підготовки формуються у людини поступово в процесі професійного навчання та здійснення професійної діяльності .

Численні дослідження концепцій лідерства вивели, загалом, три основні підходи до розгляду цього питання. О. Моргулець виділяє: 1) підхід з точки зору лідерських якостей (перший, традиційний випадок, який передбачає наявність певних унікальних якостей, які людина отримує з народження, а також певного рівня її інтелекту та освіти, виразної зовнішності, впевненості у собі, ініціативності та ін.; на основі цього підходу виникли інші концепції); 2) підхід з точки зору лідерської поведінки (науковці почали стверджувати, що лідером не обов'язково народитися: лідерські якості можна успішно розвинути); 3) підхід ситуативний (коли ефективність лідерства безпосередньо за-

лежить від конкретної ситуації, але особисті якості та поведінка лідера також є важливими факторами, що обов'язково беруться до уваги) [43].

Як ми бачимо, кожна з теорій підкреслює або, принаймні, не заперечує володіння лідером певними особистісними характеристиками. Розглянемо роботу К. Вороніної, яка, досліджуючи лідерство, приділяла увагу вивченню рівнів лідерських здібностей, і виділила наступні їх аспекти: лідерство як дія і поведінка та лідерство як інструмент досягнення мети або результату. На її думку «лідерська поведінка - це окремі дії, до яких вдається лідер при управлінні групою, зокрема такі дії, як, наприклад, розподіл обов'язків, заохочення або критика окремих членів групи, зацікавленість у їхніх успіхах і допомога». Проаналізуємо лідерство як інструмент досягнення цілі або результату за К. Вороніною. Так, «лідер - це людина, яка має програму і разом із групою прямує до запланованого. Процес створення ситуації, коли різні члени групи, а також лідер, можуть досягти результату з максимальною економією при мінімальній затраті робочого часу» [12].

Детально вивчивши усі відомі науці теорії стосовно питань лідерства, науковці В. Зазикін та Е. Смірнов виділяють такі основні характеристики лідера:

- його досить високий ступінь ініціативи та активності під час вирішення групових задач;

- всебічні знання про членів групи, ситуацію в цілому та вирішувану задачу зокрема;

- видатна здібність впливати на поведінку решти групи [23].

Ми хочемо підкреслити таку рису як інформованість. Для лідерства це дійсно важливий фактор.

Слід зазначити, що З. Гапонюк наступним чином характеризує потенційні якості лідера [13]:

1. Загально-професійні якості. До них можна віднести глибокі теоретичні знання, практичний досвід, системність у вирішенні професійних питань, вміння легко адаптуватися до ситуації, здатність до прогностичної діяльності, належне виконання професійних обов'язків, вміння керувати колективом, виділяти головне і другорядне, вірно розпоряджатися власним часом та розподіляти обов'язки в колективі.

2.Творчі якості, тобто широкий світогляд стосовно загальних питань, творчий підхід до роботи, педагогічна та методична підготовка, високий рівень творчої майстерності.

3.Соціально-психологічні якості, а саме: уміння встановлювати міжособистісні контакти, створення позитивної атмосфери в колективі, індивідуальний підхід ко кожного члена групи, вимогливість до підлеглих, уміння розбиратися в людях та впливати на них, подавати власний приклад, викликати довіру і прихильність до себе, задавати темпи роботи, переконувати у власній правоті, а також врівноваженість, схильність до аналізу та самоаналізу, людяність.

4.Соціально-комунікативні якості. До таких належить уміння спілкуватися та налагоджувати професійні контакти, відстоювати власні інтереси та інтереси всього колективу, забезпечувати належний контроль за робочим процесом, стимулювати колектив до роботи, вміння товаришувати та заводити друзів, доброзичливість, такт, чесність і порядність, відповідальність, адекватний емоційний стан та психологічна збудливість, правильність артикуляції, гарна постановка голосу, тощо.

Ми погоджуємося з думкою А. Пільганчук та В. Кузьменко, що «лідерські якості – це якості особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети» [57]. Так, за підсумками опитування студентів, А. Зоріна виділила набір лідерських якостей, що містить у собі наступні якості: товарицькість, активність, ініціативність, наполегливість, самовладання, працездатність, спостережливість, організованість, самостійність, уміння переконувати, рішучість, ерудованість, упевненість у собі, емоційна привабливість, уміння налагодити позитивну атмосферу в колективі . Також доцільно згадати Т. Вежевича, який виділяє серед основних якостей, що притаманні лідеру інтелект, комунікабельність, емпатію, доброту .

У своєму дослідженні якостей лідера В. Локшин формулює три визначальні компоненти, що, на його погляд, визначають лідерську особистість:

- загальні особистісні якості лідера, які формують його систему цінностей, відношення до людей і навколишнього світу;

- поведінка лідера, що передбачає взаємне розуміння, сприйняття, оцінки, тощо;

- ситуація, у якій доводиться діяти лідеру, що визначає успішність його діяльності .

Існує також думка, що будь-який досвід дозволяє зростати особистості а також розвиває лідерські якості. Зокрема, таку думку висловили Б. Джордж та П. Сімс . С. Пермінова та В. Пермінова вважають, що «в нагоді керівникам стають лідерські навички, які мають відношення до того, як лідер поводить себе в конкретній ситуації, а також дозволяють вибирати і конструювати найбільш відповідні для даної ситуації установки і стани» [54]. В свою чергу Х. Персон запропонував такі гіпотези стосовно якостей лідера:

- кожна окрема ситуація визначає, перш за все, якості лідера, а також самого лідера;

- визначені кожною окремою ситуацією якості лідера є наслідком лідерських ситуацій, що виникали раніше

Досліджуючи педагогічні умови формування лідерських якостей, вважаємо необхідним навести поширену думку в науковій літературі, яку досить чітко сформулювали у своїй роботі О. Віханський та О. Наумов. Вони зазначають, що «теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом в вивченні та поясненні лідерства. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і не мінливих в часі якостей, що відрізняли їх від не лідерів. На їх думку теорія лідерських якостей страждає рядом недоліків. По-перше, перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним. З цієї причини стало неможливим створити «єдино вірний» образ лідера. По-друге, з різних причин, таких, наприклад, як невдача в пошуку шляхів виміру багатьох лідерських якостей, а також в силу невизнання можливих відмінностей залежно від організації або ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями та лідерством і допомогти практичному виявленню останнього» [10].

Ми погоджуємось з критикою теорії лідерських якостей лише частково. Дійсно, встановити універсальні лідерські якості або визначити повний перелік лідерських якостей, які притаманні всім лідерам неможливо. Насамперед це пов'язано з тим, що лідерські якості виконують роль засобів, які використовує лідер у своїй діяльності. Однак, аналізуючи специфіку професійної діяльності, можна виділити якості,

що будуть необхідні фахівцю певної професійної спрямованості з метою досягнення лідерської позиції в конкретних умовах, здійснення ефективного лідерського впливу та реалізації лідерського потенціалу. Так, слід враховувати особливості соціального середовища, виконувачу роль, мету та завдання професійної діяльності, виклики, що стоять перед фахівцем та інші фактори.

Лідерські якості – це, насамперед, внутрішнє «Я» лідера. З точки зору філософії лідерства ми можемо відкинути визначення певних лідерських якостей і зосередитися безпосередньо як на феномені, так і на його функціях.

В свою чергу з педагогічної точки зору в контексті розвитку лідера доцільно зосередитись саме на лідерських якостях, як властивостях особистості лідера. Формуючи лідерські якості у певного фахівця, ми надаємо йому певний інструментарій для реалізації себе у соціальному середовищі в якості лідера. Як зазначалось вище, цей інструментарій має відповідати специфіці професійної діяльності, а також враховувати виклики сьогодення та сучасні філософські погляди на процес лідерства. Визначення та формування лідерських якостей повинно здійснюватися таким чином, щоб їх використання здійснювалось і безпосередньо за призначенням і як основа для подальшого розвитку.

В даному аспекті слушно навести думку І. Котлярова, що особистісні цінності і ціннісні орієнтації знаходяться в основі будь-якої філософії лідерства. Вони формують особистісні якості та характеристики лідерів, що в свою чергу вплине на їх повсякденну діяльність і прийняття поведінкових рішень [33].

Проведений аналіз наукової літератури дозволяє нам визначити, що **лідерські якості – це сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі.**

Таким чином, здійснений аналіз стану розробленості проблеми формування лідерських якостей у працях вітчизняних та зарубіжних вчених засвідчив недостатній рівень дослідженості проблеми формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту. Визначено, що лідерство - це внутрішній стан людини, яка спрямована на досягнення успіху, глибоко замотивована, веде активне діяльнісне життя, впевнена в своїх рішеннях та діях. Було встановлено, що лідер має дві загальні функції (інтеграція та цілеспряму-

вання колективу) і діє за принципом безпосередньої участі у життєдіяльності колективу. Тому було визначено, що лідер – це член групи, який своїми безпосередніми діями інтегрує та цілеспрямовує її. В питанні формулювання лідерських якостей обґрунтовано необхідність врахування особливостей соціального середовища, специфіки професійної діяльності та викликів, що постають перед фахівцем з адміністративного менеджменту. Лідерські якості розглядаються як сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі.

1.2 Теорії лідерства

1.2.1 Ситуаційна модель Ф. Фідлера

Ф. Фідлер - американський психолог, провідний фахівець в галузі організаційної психології. Серйозно підходив до проблем лідерства, проводив експерименти, в результаті яких, прийшов до висновку, що для певної ситуації необхідний відповідний стиль лідерства. Образа ідеального лідера не існує. Розробив стилі керівництва і вважав, що для успіху організації важливий стиль, якого дотримується керівник в процесі роботи. Стиль керівництва може бути орієнтований або на завдання, або на послідовників. [36]

Для вирішення проблеми визначення стилю керівництва, Ф. Фідлер провів експеримент, в якому співробітникам була видана анкета. Питання в ній були сформульовані так, щоб визначити найменш переважного співробітника. За теорією ситуаційної моделі вважається, що якщо керівник описує свого найменш переважного співробітника позитивними епітетами, це говорить про те, що керівник націлений на вибудовування дружніх (в рамках субординації в посадах) відносин і орієнтований на своїх послідовників і команду.

Якщо керівник описує свого найменш переважного співробітника з негативного боку, це свідчить про те, що керівник націлений на виробництво, терміни виконання роботи. Команда і людський фактор для нього не так важливі.

Ситуаційна теорія говорить про те, що є керівники, які знаходяться як би між двома цими позиціями і їх не можна віднести ні до однієї з них. [86].

В результаті експериментів Фідлер стверджує, що кожен керівник має свій переважний стиль управління, своїм набором особистісних та лідерських якостей, який не буде змінюватися, не дивлячись на ситуацію, що склалася. Якщо керівник орієнтований на відносини з командою, то він буде застосовувати його на будь-якому робочому місці і в будь-якій діяльності. Теж саме і з керівником, орієнтованим на завдання.

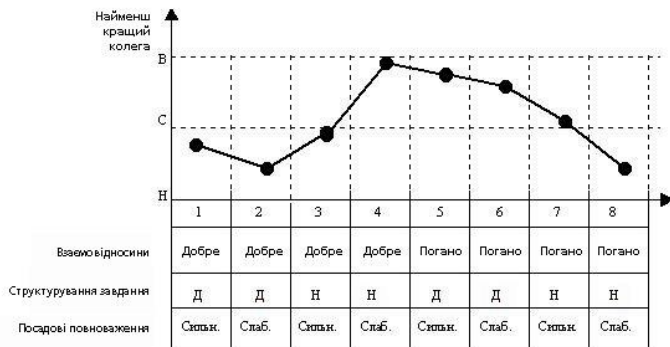
На діяльність керівника впливають такі три ситуаційних параметра:

- 1) структура поставленого завдання;
- 2) тип організаційних взаємин керівника з підлеглим;
- 3) форма і об'єм влади, які знаходяться у керівника.

Ситуаційна модель Фідлера вказує на те, що всі ситуації, пов'язані з управлінням, оцінюються трьома ситуаційними змінними, які в свою чергу, при правильному зіставленні, формують 8 основних, життєвих ситуацій. Будь-який керівник може потрапити в одну з 8-ми. Дані ситуації поділяють на 3 групи:

- 1) дуже сприятливі;
- 2) помірно сприятливі;
- 3) дуже несприятливі.

Схематично вони продемонстровані на графіку[86]:



Аналізуючи дані графіка, ми отримуємо висновок про те, що:

Ситуації 1,2, 3 - дуже сприятливі для керівника

Ситуації 4,5, 6 - помірно сприятливі

Ситуації 7,8 - абсолютно несприятливі

Провівши експерименти, Ф. Фідлер прийшов до висновку, що керівники, які орієнтовані в першу чергу на завдання, мають можливість досягти потрібного результату в дуже сприятливих і помірно сприятливих ситуаціях. Ті ж, хто орієнтований більше на взаємини з людьми, найбільшої ефективності досягнули в помірно сприятливих ситуаціях. Але будь-який керівник може не обмежувати себе цими рамками, а прагнути до підвищення і розвитку свого стилю керівництва.[36]

1.2.2 Ситуаційна теорія зрілості персоналу П.Херсі та К.Бланшара

Пол Херсі і Кеннет Бланшер розробили ситуаційну теорію, яка була названа теорією життєвого циклу або теорією зрілості персоналу. Свою концепцію вони описали в 1960 р в книзі «Менеджмент організаційної поведінки».

На основі своїх досліджень вчені зробили висновок про те, що стилі лідерства залежать від "зрілості" персоналу організації. Під зрілістю персоналу слід розуміти не вік, як здавалося б на перший погляд, а конкретні вміння нести відповідальність за себе і своїх колег, бажання просувати свою компанію на конкурентному ринку, бажання досягати поставлених цілей, залучаючи до роботи інших. Також враховуються відповідна освіта і досвід роботи в даній сфері. Співробітники по - різному можуть виконати одне і теж завдання, маючи, наприклад, різний за рівнем досвід у виконанні задач. Крім того, зрілість співробітників проявляється ще в тому, що для одного завдання конкретний підлеглий вважається «зрілим» і в той же час для іншої задачі може вважатися «незрілим».

У ситуаційній теорії Херсі і Бланшара термін «ситуація» має такі визначення:

- 1) психологічний клімат в організації;
- 2) готовність персоналу виконувати поставлені перед ними завдання на роботі;
- 3) здатність підлеглих виконувати поставлені перед ними завдання на роботі;
- 4) власне сам характер виконуваної роботи.

Якщо в організації присутні співробітники, які погано виконують поставлені перед ними завдання (мало досвіду роботи або не вистачає базових знань за профілем спеціальності), то лідер - керівник повинен застосовувати один стиль.

В іншому випадку - якщо співробітники виконують завдання на високому рівні (володіють достатніми професійними компетенціями), то застосовується інший стиль управління.

Ситуаційним керівництвом називають підхід з управління людьми, в якому використовують 4 стилі управління в залежності від ситуації і від рівня розвитку співробітників (зрілості) по відношенню до поставленого завдання. [36] Вважається, що ці 4 стилі управління розподілені між 4 - ма рівнями розвитку співробітників:

1) С1 - Директивний стиль - керівництво здійснюється через конкретні завдання, виконання яких жорстко регулюється і відстежується керівництвом. При такому стилі орієнтація майже повністю концентрується на завданні і лідер надає невелике значення своїм підлеглим.

2) С2 - Наставницький стиль - керівництво направлено і на співробітників, і на завдання. Також його називають «лідерство через продаж ідей». Крім того, що керівник контролює завдання і хід їх виконання, він дає співробітникам обґрунтування прийнятих ним рішень і дозволяє послідовникам висловлювати свої думки та ідеї.

3) С3 - Підтримуючий стиль - лідерство характеризується високою спрямованістю і орієнтованістю на людей і низькою - на задачу. При такому керівництві, лідер підтримує ідеї послідовників, допомагає у вирішенні певних завдань, але остаточне рішення з багатьох питань приймають співробітники.

4) С4 - Делегуючий стиль - характеризується низькою орієнтацією і на людей, і на завдання. Більшою мірою керівник делегує обов'язки серед підлеглими і вони приймають остаточні рішення.

Також існують 4 рівня розвитку співробітників по відношенню до роботи. Варто відзначити, що один і той же співробітник може з одним завданням справлятися легше, ніж з іншим. Тому стиль управління тут буде ситуаційним:

1) Р1 - Не в силах, але налаштований - такому співробітнику не вистачає знань і досвіду для виконання певної роботи і для того, щоб займати певну посаду. У нього простежується високий рівень мо-

тивації, зацікавленості та ентузіазму для виконання поставлених завдань.

2) P2 - Не здатний і не налаштований - у працівника є базові знання і невеликий досвід у роботі, але відсутня мотивація, немає зацікавленості. Можливо, це пов'язано з розчаруванням в професії, з дуже складними і важко здійснюваними завданнями. Також можна припустити, що керівник міг негативно відреагувати на результат роботи даного працівника і, тим самим, знизити рівень його мотивації. Або ж лідер взагалі не взяв до уваги ідеї і пропозиції підлеглого, що знизило його ентузіазм і бажання домагатися результатів.

3) P3 - Здатний, але не налаштований - у працівника є і високий рівень професіоналізму, і навички роботи, і досвід в даній сфері. Але ентузіазм може знижуватися, коли з'являються невдачі в роботі. Тоді рівень мотивації різко падає. Іноді з'являється невпевненість в своїх силах.

4) P4 - Здатний і налаштований - у такого працівника спостерігається високий рівень мотивації, впевненість у власних силах, бажання працювати на благо організації, домагатися високих результатів і ділитися своїм досвідом з іншими співробітниками. Може бути наставником. Навички знаходяться на високому рівні, які допомагають підтримувати мотивацію в роботі.[86]

Перед нами постає питання: який же стиль необхідно застосовувати лідеру для того, щоб ефективно управляти своєю командою? На дане питання, Херсі і Бланшар пропонують таку відповідь:

Враховуємо при пошуку рішення такі чинники, що впливають на співробітника:

- відповідні рішення задачі;
- оптимальний час для лідера;
- психологічно відповідна взаємодія співробітника з керівником;
- підтримка керівної форми управління лідера;
- зростання і розвиток співробітника в професійному плані.

Розглянемо співвідношення стилів керівництва і готовності співробітників до виконання завдання:

1) P1 - C1 - є мотивація, але немає професіоналізму - у співробітника немає досвіду, але є мотивація. З боку керівника необхідно давати чіткі вказівки підлеглому і контролювати процес їх виконан-

ня. Рекомендується починати від простих до складних, щоб підтримувати мотивацію працівника на належному рівні. Також необхідно приділяти увагу стриманому заохоченню за виконану роботу. На цьому етапі розвитку співробітника застосовується директивний стиль управління.

2) P2 - C2 - відсутність професіоналізму та мотивації - на цьому рівні розвитку працівника з боку керівника необхідні і чітко поставлені завдання, і більш активне заохочення у вигляді підтримки. Завдяки цьому, у співробітника буде рости мотивація і, як наслідок, буде підвищуватися рівень професіоналізму, з'явиться впевненість у своїх силах і розуміння важливості власного внеску в спільну справу. На даному етапі рекомендується застосовувати наставницький стиль.

3) P3 - C3 - професійний, але відсутня мотивація - у співробітника високий рівень професіоналізму, досить розвинені навички для успішного виконання роботи, але повністю відсутня мотивація. Найчастіше таке відбувається, коли на певному розвитку підлеглого відбувається як би первинне «вигорання» його як фахівця. Працівникові здається, що його ідеї нікому не потрібні, що він є всього лише «деталлю» для того, щоб така машина, як організація працювала. Фахівець не розуміє важливість своєї роботи і важливості себе як співробітника. На цьому етапі керівнику рекомендується застосувати підтримуючий стиль. Відійти трохи в сторону і дати можливість наступнику проявити себе самостійно в будь-якій справі, злегка підтримуючи і майже не контролюючи процес, націлюючись більше на результат. Завдяки цьому, рівень мотивації співробітника зростає і він зможе більше вкладати в розвиток організації.

4) P4 - C4 - мотивований і професійний - на цьому етапі можна говорити вже про якусь самостійність працівника. Він володіє достатнім рівнем розвитку своїх навичок, умінь, у нього є знання і досвід в тій області, в якій він працює. Контроль з боку лідера йому особливо й не потрібен. Він сам може вже керувати людьми. Тут рекомендується застосовувати стиль делегування. Керівник може передати такому підлеглому частину обов'язків і той цілком зможе впоратися з ними. [86].

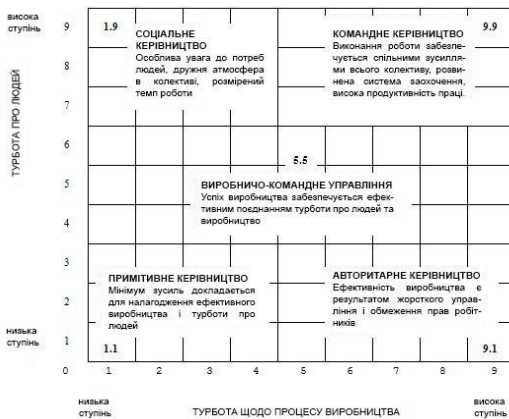
Роблячи висновок по даній теорії, ми помічаємо, що розвиток співробітника по відношенню до завдань є нічим іншим, як розвиток підлеглого в умовах зростання від новачка до професіонала. Спочатку працівник приходить з мінімальним досвідом і великим ентузіазмом. Це може бути молодий спеціаліст або людина, яка вже мала досвід раніше. Вона не працювала в організації, і не знає її специфіку, тому вона теж відноситься

до розряду новачків. Далі співробітник росте, розвивається і доходить до вище перелічених стадій. Найбільш небезпечною може бути третя стадія, коли мотивація йде вниз. Тут з'являється найбільша ймовірність звільнення співробітника. Керівник повинен проявити свої лідерські якості щодо недопущення плінності кадрів. Зробити це можна заохоченнями, додання значення ідеям співробітника і т.д .. Пройшовши четверту стадію, працівник може претендувати на посаду начальника відділу для того, щоб бути самому наставником для інших, вміти їх навчати і утримувати за тим же принципом.

1.2.3 Стилі лідерства за Блейком-Мутонем.

Роберт Блейк і Джейн Мутон описали двовірну модель керівництва, яку назвали «Управлінська решітка» в 1964р .. Керівник може помістити свій особистий стиль управління на цю решітку, враховуючи два виміри - на людей або на завдання. В результаті можна отримати відповідний «профіль». Вважається, якщо лідер отримує максимальну кількість балів по вимірюванню «люди» і по вимірюванню «завдання», то він вважається найбільш ефективним.

У «Управлінській решітці» розглянуті 5 найбільш часто зустрічаючихся стилів лідерства. При цьому вони отримані з комбінації двох вимірів - спрямованості на людей і на завдання [86].



1) «Стиль 9.1» - управління за принципом авторитет/ підпорядкування - можемо говорити про те, що даний стиль майже повністю

орієнтований на задачу. На перше місце виходить результат ефективних дій. Людському фактору особливу увагу не приділяють. Керівник не звертає увагу на моральний стан і задоволеність підлеглих. Вимогливий до своїх підлеглих і не переносить критику на адресу прийнятих рішень, які приймає одноосібно.

2) «Стиль 1.9» - управління за принципом сільського клубу - цей стиль характерний спрямованістю на людей. Керівник приділяє велику увагу своїм підлеглим. Намагається задовольнити всі їхні потреби, прохання і запити. Намагається створити атмосферу доброзичливості і повного комфорту для всіх. Цілям і задачам приділяється незначна увага. Завдяки цьому продуктивність може впасти.

3) «Стиль 1.1» - управління за принципом невтручання (потурання), або «страх перед бідністю». Керівник займає позицію стороннього спостерігача і застосовує найменшу кількість зусиль для управління і контролю. Якість роботи колективу знаходиться на рівні того, щоб можна було уникнути звільнення. З боку керівника може майже повністю бути відсутня ініціатива і прояв методу «бабога - пряника». Існують організації, в яких такий стиль управління працює, тому що повністю задовольняє колектив і керівників вищого рівня.

4) «Стиль 5.5» - управління за принципом «золотої середини» або врівноважений менеджмент - даний стиль характеризується отриманням результату. Іноді лідер виступає тут як керівник - маніпулятор, який балансує між якісним виконанням завдань і підтриманням морального бойового духу співробітників організації. Він часто виступає на стороні більшості. З підлеглими використовує метод «бабога і пряника».

5) «Стиль 9.9» - командний менеджмент - цей стиль характерний тим, що керівник домагається свідомого залучення співробітників організації до спільної діяльності і до відданості компанії, в якій вони працюють. Сам лідер має високий рівень працездатності і бажання впроваджувати в життя нові ідеї. Взаємини в колективі ґрунтуються на підтримці, взаємоповазі, прийнятті один одного. Співробітники проявляють інтерес до просування своєї організації на конкурентному ринку і з задоволенням працюють на результат.

Вибираючи стиль управління, лідер повинен враховувати такі фактори:

- рівень і мета вирішуваних завдань співробітниками;

- особливості мотивації для співробітників;
- рівень підготовки і кваліфікації самого керівника і його підлеглих.

1.2.4 Нормативна модель Врума-Йеттона-Яго

Вся основна діяльність лідерів пов'язана з прийняттям рішень. У нашому житті ми часто стоїмо перед вибором, починаючи від самих елементарних (якого кольору купити собі светр) до стратегічно важливих, від яких залежить діяльність інших людей (з якою з компаній співпрацювати або якого кандидата прийняти на роботу).

Лідеру доводиться постійно робити вибір і приймати рішення, всю відповідальність брати на себе за свій вибір.

В. Врум і Ф. Йеттон розробили ситуаційну багатообіцяючу модель прийняття рішень керівником (пізніше цю модель доповнили В. Врум і А.Яго). Вона містить відповідь, наскільки і коли лідери можуть залучати послідовників до прийняття рішень. Нормативний характер теорії полягає в тому, що вона встановлює конкретні правила, яким має слідувати лідер, роблячи певний вибір або рішення. Основна мета моделі - визначити найбільш сприятливий стиль для вирішення проблеми.

Автори моделі пропонують 5 методів для прийняття рішень. Розподіл стилів відбувається від авторитарного (одноосібного) стилю до групового. [86].

Хочемо звернути увагу на розшифровку стилів для повного розуміння картини. АІ означає «авторитарний стиль», коли лідер приймає рішення самостійно, не радячись з іншими. Цифри I і II означають ступінь авторитарності. АII чимось схожий з попереднім стилем, але лідер деякі питання обговорює з послідовниками. Силі СІ (консультативний) і СII відрізняються тим, що в першому випадку лідер радиться з кожним співробітником особисто, а в другому випадку - з усіма разом. GII означає прийняття рішень лідером і групою.

Спочатку в модель Врума - Йеттона входило 7 правил, які допомагали лідеру, користуючись «Деревом – відповіддю» і відповідаючи «так» або «ні», знаходити оптимальні рішення, шляхи розвитку ситуацій і необхідний лідерський стиль.

Розробку концепції педагогічної фасилітації розпочав у 50-х рр. XX ст. К. Роджерс разом з іншими представниками гуманістичної психології на прикладі австралійських аборигенів. Ця група людей протягом більше ніж 20 тис. років виживала в непридатному для життя середовищі, в якому сучасна людина загинула б за кілька днів. Секретом аборигенів було навчання. Молодь засвоювала знання про те, як знайти воду, вистежити дичину, вбити кенгуру, знайти шлях через пустелю. Ці відомості передавалися як непорушна традиція, жодне новаторство не схвалювалося. Навчання забезпечувало молоде покоління засобами виживання у ворожих і практично незмінних обставинах. Такий підхід мав сенс в стійкому середовищі. Ось чому він не піддавався сумнівам протягом століть.

Але в даний час людина живе в умовах, які безперервно змінюються, причому це стосується як природи, так і соціуму. Особливо яскраво ця закономірність проявляється у професійній сфері, а отже, впливає на характер підготовки компетентних майбутніх інженерів, технологів, економістів. Наукова інформація розширюється і оновлюється з такою швидкістю, що непохитне твердження, сформульоване сьогодні зміниться до часу, коли студент буде його використовувати.

Одним з важливих питань, яке до теперішнього часу спеціально не розглядалося, є питання про механізми педагогічної фасилітації. Вивчення літератури показало, що зустрічаються лише згадки про них, які даються у словникових статтях по психології, зокрема в словнику за редакцією А. В. Петровського. Фасилітація, на думку А. В. Петровського, це підвищення швидкості або продуктивності діяльності індивіду внаслідок актуалізації в його свідомості образу (сприйняття, уявлення тощо) іншої людини або групи людей, виступаючого в якості суперника або спостерігача за діями даного індивіду [55, с. 413-414]. Але і вони стосуються соціальної, а не педагогічної фасилітації. Сам процес актуалізації в свідомості індивіду образу іншої людини, що виступає в якості суперника або спостерігача за діями даного індивіду, А. В. Петровський називає відображеною суб'єктивністю, визначаючи її як ідеальну представленийість однієї людини іншою. Відбиваючись в інших людях, людина виступає як носій діяльного початку, що сприяє зміні поглядів, формуванню нових спонукань, виникненню раніше не випробовуваних переживань. Таким чи-

ном, особистість відкривається людям як значуще для них нове осмислене джерело.

У вітчизняній психології кількість робіт, присвячених педагогічній фасилітації, незначна. Вивчаючи цей феномен, Е. Ф. Зеєр та І. В. Жижин встановлюють особливості фасилітації та психотехнології її розвитку. Більшість досліджень виконано в контексті педагогіки. На цьому акцентували увагу Р. С. Дімухаметов, Є. Ю. Борисенко, Л. М. Куликова, Є. Г. Врублевська.

Так, Є. Ю. Борисенко розглядає питання впровадження форм і методів роботи з фасилітації, становлення екзистенціальної спрямованості особистості учнів, розвитку неуспішних школярів.

У дослідженнях Л. М. Куликової і Є. Г. Врублевської вивчається фасилітація спілкування як вид педагогічної взаємодії, в ході і в результаті якого за певних умов здійснюється усвідомлений, інтенсивний і продуктивний саморозвиток його суб'єктів.

Фасилітація спілкування в духовно-ціннісному полі його учасників породжує їх моральне самоперетворення та вдосконалення. Виділено основні педагогічні умови, що забезпечують розвиток здатності вчителя до такої взаємодії. У дослідженні Р.С. Дімухаметова на основі андрагогічного, синергетичного, ціннісно-акмеологічного підходів розроблено концепцію фасилітації, яка створює теоретичний фундамент для системи підвищення кваліфікації. Суть представленої технології фасилітації полягає в ініціюванні самоактуалізації педагога за допомогою забезпечення провідної ролі діяльності, розвитку свідомості, незалежності, свободи вибору у відтворенні нових знань, особистісно-професійному зростанні.

Суть педагогічної фасилітації у професійній технічній освіті полягає в тому, щоб подолати традиційне закріплення за студентами виконавської частини спільної діяльності і тим самим перейти від формування фахівця-функціонера до підготовки активного, здатного до самостійного аналізу і прийняття нестандартних рішень інженера-лідера.

Потреби і мотиви активної поведінки складаються не на виконавчій, а в орієнтаційній частині взаємодії. У зв'язку з цим завдання викладача технічного університету – включити студентів у спільне орієнтування, розділити з ним ряд управлінських функцій з метою створення умов для пробудження глибокого інтересу до дисципліни і

виникнення реальних змістовних мотивів навчання.

Ми вважаємо, що педагогічна фасилітація – це якісно прогресивний метод, який відповідає сучасним запитам педагогічної практики щодо підвищення рівня навчання інженерів-професіоналів. Практично студент засвоює рівно стільки, скільки у нього виникає запитань, тобто наскільки він був активний в навчально-виховному процесі. Ніякий емоційний і логічно побудований виклад матеріалу не дає бажаного ефекту, якщо студенти за тих чи інших причин залишилися пасивними слухачами, які лише присутні на лекції і машинально фіксують її зміст. Кожен з них бере від занять рівно стільки матеріалу, скільки вони свідомо сприйняли. При фасилітації навчання викладач технічного університету отримує можливість використовувати не догматичні методи і прийоми, а ті з них, які сприяють творчому засвоєнню необхідної інформації, формують уміння міркувати, шукати нові грані проблем у вже відомому матеріалі, а це є, безумовно, основою для розвитку лідерського потенціалу у майбутніх інженерів.

Таким чином, викладач залишається дослідником і не втрачає свого обличчя як вчений, не маскується педагогом-догматиком, що дає однозначні відповіді на всі без винятку питання навчальної програми.

Все це разом узятє створює умови для підвищення інтересу і пізнавальної активності студентів, оптимізує процес розвитку їх професійної самосвідомості, самоорганізованості, відповідальності, що сприяє розвитку креативності, системному мисленню, що вкрай необхідно для розвитку лідерського потенціалу студентів в умовах технічного університету.

1.2.6 Авторська розробка складових лідерських якостей О.Г. Романовського

Спрямованість до найвищих досягнень – характерна особливість успішних людей, справжніх лідерів-професіоналів. Лідери намагаються бути перфекціоністами, тобто намагатися домогтися максимальних результатів. Але дуже часто наші досягнення можуть супроводжуватись деякими невдачами, і, готуючи себе на великі справи, перемоги, потрібно це враховувати.

Життя будь-якого харизматичного лідера подібно медалі має дві сторони. Одна – це втілення мрій, виконання заповітних бажань, досягнуті цілі і вирішенні завдання.

Інша – це невиконані завдання, недосягнуті цілі, недомовлені думки, недороблені справи і дарма витрачений час.

Результатом в житті лідера є або перемога, або поразка. Перемога характеризується досягненням життєвої місії. Але є ще й поразки, коли або не досягається місія, або, якщо ми вирішили головне завдання свого життя, але отримали розчарування і апатію після досягнення цілі. Щоб уникнути останнього, потрібно думати, чи правильно сформульована ваша життєва мета і шлях її реалізації.

Головні причини, які можуть привести до краху харизматичного лідера:

- неправильно обраний головний життєвий шлях;
- неправильно обрана професія (улюблена справа). Ці дві причини стикаються, коли особистість усвідомлює, що займається не улюбленою справою. В результаті, вона ніякого серйозного успіху не домагається.
- погана освіта;
- погані вчителі.
- відсутність необхідної сукупності IQ (соціального інтелекту), EQ (емоційного інтелекту), VQ (життєвої енергії), SQ (духовної енергії) і правильного їх співвідношення;
- відсутність сильного характеру;
- пошук завжди найлегшого шляху;
- жадібність, заздрість, брехливість, безвідповідальність;
- відсутність розуміння співвідношення реальності Буття і ролі власного усвідомлення;
- завідомо занижена самооцінка:
 - на початку життєвого шляху;
 - в середині життєвого шляху;
 - в кінці життєвого шляху;
- занадто завищена самооцінка (неадекватне сприйняття реальності, небажання пошуку нових цілей і можливостей, небажання постійно самовдосконалюватися);
- страх талановитих людей в своєму підпорядкуванні;

- небажання виховувати і готувати в своїй команді лідерів – страх конкуренції з боку більш молодих і прогресивних. Але необхідно враховувати, що найкраща та команда, в якій велика кількість лідерів, хоч нею і дуже важко керувати. Тому необхідно підбирати розумних, тямущих людей. Лідер повинен прагнути до саморозвитку і саме такі люди дадуть нові знання і новий досвід;

- небажання всю відповідальність за недоробки, недоліки і промахи своєї команди протягом тривалого часу приймати, перш за все, на себе;

- небажання і невміння успіхом своєї команди рівномірно і адекватно ділитися з її членами;

- небажання і невміння втілювати в життя головний принцип: «Роби як я!». Бути прикладом для своїх послідовників у всьому;

- відсутність здатності об'єктивно оцінити свій вплив на людей, особливо на нарадах. Треба розуміти і давати об'єктивну оцінку само собі.

Проаналізувавши і узагальнивши сучасні проблеми у формуванні лідерів, ми виділили структуру з 72 можливих особистісних якостей сучасного харизматичного лідера для досягнення ним успіху в роботі і в комунікації з послідовниками:

1. Когнітивно-емоційна сфера (25 якостей):

- інтуїція;
- наявність своєї життєвої місії і її повне усвідомлення;
- уміння впливати на людей, володіння сугестивному здібностями;
- наявність досить високого традиційного інтелекту (IQ);
- наявність розвинутого емоційного інтелекту (EQ);
- наявність високого коефіцієнта життєвої енергії (VQ) (наявність високого рівня енергії);
- прагнення до досконалості в своїй професії – компетентність;
- прагнення до нової інформації про навколишній світ;
- прагнення до саморозвитку в суміжних областях знань і професій (прагнення до енциклопедичності);
- уміння бути креативним;
- почуття гумору і вміння посміятися над собою;
- самокритичність як джерело саморозвитку;
- розуміння єдності форми і змісту;

- намагатися об'єднати ефективність та ефект;
- вміння одночасно вчити і вчитися;
- вміння робити відомі речі набагато краще за своїх попередників або здатність робити те, що ніхто з них ніколи не робив;
- вміння накопичувати свій неповторний життєвий досвід, який є основою і головним джерелом саморозвитку;
- вміння створювати імідж, використовувати форму і зміст;
- вміння формувати сприятливе враження і не тільки перше, Але й подальше, й заключнеперше враження
- активізація власного потенціалу для посилення впливу на опонентів;
- емоційний інтелект обов'язково йде попереду традиційного інтелекту;
- перебування весь час у пошуку та активній дії;
- ставлення до улюбленої справи як до мистецтва;
- розвиток гармонійних взаємин із навколишнім світом;
- володіння унікальним баченням світу;
- особливе розуміння людської природи;
- артистизм.

2. Морально-вольова сфера (17 якостей):

- ініціативність;
- впевненість у собі і у своїй життєвій місії;
- відповідальність (перед Богом, людьми і своєю совістю);
- сміливість, мужність, відвага;
- життєстійкість: вміння «тримати удари» навколишнього середовища;
- висока працездатність (енергійність, здатність працювати в день багато часів (практичний досвід представляє приклади про робочий час до 18 годин));
- володіння сильним і твердим характером;
- висока духовність і висока моральність (порядність);
- здатність сприймати поразку як початок руху до перемоги;
- здатність сприймати всі проблеми і труднощі як неодмінну умову просування до успіху;
- позитивне ставлення і здатність до змін;
- оперативність;
- вміння слідувати своїм принципам у будь-якій ситуації;

- здатність вести за собою людей;
- уміння перемагати в будь-якій ситуації;
- володіння безумовною духовністю, психологією і енергетичністю;

- надійність.

3. Соціально-комунікативна сфера (17 якостей):

- адаптивність;
- уміння створювати команду (розуміння, що лідера без команди не буває);
 - прагнення, бажання і вміння робити людям Добро більше, ніж вони у відповідь віддають;
 - бажання і вміння використовувати владу не як джерело насолоди, а як інструмент і засіб для досягнення мети;
 - уміння одночасно вибрати собі наставника і бути наставником;
 - уміння накопичувати енергію і віддавати її людям, і знову накопичувати і знову її віддавати. Робити це нескінченно і нескінченно багато разів;
 - розуміння, що життєвий досвід у той же час є джерелом стереотипів;
 - уміння одночасно бути і гравцем, і тренером;
 - уміння бути і «диригентом», і «першою скрипкою» одночасно в ансамблі виконавців;
 - комунікабельність (вміння спілкуватися, слухати і чути);
 - толерантність;
 - позитивне мислення у всіх випадках життя;
 - щедрість;
 - висока професійна компетентність;
 - відданість (своїй справі, своїй команді);
 - уміння бути жорстким з сильними світу цього, але толерантним з простими людьми;
 - уміння бути зразком (еталоном) в житті для своїх послідовників.

4. Індивідуально-парадоксальна сфера (13 якостей):

- наявність своїх авторських секретів лідерства;
- небажання підкорятися стандартам і правилам;
- прагнення створити свій автономний, сучасний світ;
- уміння обходитися без тренінгів і репетицій;

- прагнення йти по життю тільки своїм шляхом;
- здатність перебувати в постійному пошуку істини;
- уміння бути суворим і тактовним одночасно;
- прагнення бути залежним від Господа і самого себе і незалежним від обставин, людей і навколишнього середовища;
- уміння перебувати в постійному зв'язку з навколишнім світом і Господом;
- уміння ризикувати;
- уміння бути одночасно «рабом» і «паном»!;
- відмова від чужих концепцій і технологій, нав'язаних або передбачуваних ззовні;
- звільнення від залежності навколишнього середовища;
- синергетичність.

Передбачається, що харизматичний лідер повинен мати від 20 до 72 лідерських якостей у складі зазначених класифікацій. Найбільш продуктивною кількістю лідерських якостей є 20. Необхідно за допомогою самоаналізу та тестування виділити свої 20 лідерських якостей і працювати над їх розвитком. Якщо лідер буде намагатися розвинути у себе всі 72 якості, то його увага буде розфокусована між ними і він не зможе концентруватися на чомусь конкретному для свого особистісного саморозвитку.

1.3 Професійно-важливі якості керівника

Специфіка управління, як однієї з престижних і водночас складних і відповідальних видів людської діяльності, зумовлює також надзвичайно високі вимоги до особистісних якостей, моральних принципів, загальної і професійної культури керівника. Тому формування та розвиток цих якостей також постає важливим завданням системи управлінської освіти.

У новітній західній літературі з менеджменту триває обговорення й уточнення «пакета» вимог до менеджерів. Так, англійські фахівці з управління Майкл Вудкок і Дейв Френсис пропонують наступний перелік:

- 1) здатність управляти собою;

2) розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі, упор на постійне особисте зростання;

3) навички вирішувати проблеми;

4) винахідливість і здатність до інновацій;

5) висока здатність впливати на навколишніх;

6) знання сучасних управлінських підходів;

7) здатність керувати;

8) уміння навчати й розвивати підлеглих;

9) здатність формувати й розвивати ефективні робочі групи.

Цікаві результати великих дослідницьких проєктів, спрямованих на встановлення якостей успішного керівника. Так, в Інституті прикладних досліджень (США) протягом 10 років проводилося вивчення службових кар'єр 1500 менеджерів, за підсумками якого були виділені наступні найбільш професійно значущі якості [67]:

– *виражена здатність до стратегічного планування;*

– *прийняття оптимальних і своєчасних перспективних рішень про виділення й розподіл працівників і ресурсів;*

– *прагнення збільшити число своїх обов'язків за рахунок розширення масштабів діяльності або в результаті переходу на роботу більш високого рівня;*

– *уміння приймати рішення творчо й раціонально в умовах підвищеного ризику;*

– *виняткова впевненість у власних силах;*

– *прагнення мати значні права й нести більшу відповідальність;*

– *сміливе прийняття рішень, що вимагають певних жертв;*

– *прагнення до самонавчання в контактах і спілкуванні;*

– *схильність до інтуїтивного передбачення й абстрактного аналізу ходу розвитку складних процесів і критичних ситуацій;*

– *відношення до роботи як до головної цінності, в яку вкладаються всі здатності й сили;*

– *концентрація уваги на вирішенні проблеми, а не на виявленні винуватців, бажання працювати з підлеглими, які не бояться ризику й уміють приймати самостійні рішення;*

– *власницьке ставлення до реалізованих ідей і результатів їхнього впровадження.*

Розуміння керівником індивідуальних особливостей інших людей

Основна група вимог до професійної компетенції менеджера пов'язана з його вмінням і здатністю працювати з людьми. Адже в процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб – колегами, підлеглими, вищестоящими керівниками, акціонерами, споживачами, постачальниками й іншими працівниками та організаціями.

До комунікативних якостей керівника включають такі як ораторська майстерність, здатність переконувати, проводити ділові бесіди, переговори тощо. Розуміння співрозмовника також відноситься до якості управлінського спілкування, а, отже, безпосередньо впливає на успішність управлінської діяльності [67].

У дослідженні В. Погольша, був виявлений комплекс комунікативно-особистісних властивостей, що є стрижневою основою здатності до особистого впливу, що включає разом з такими властивостями, як легкість спілкування, упевненість, мотив досягнення успіху та іншими – розуміння співрозмовника. В. Погольша вважає, що ці властивості і складають, деякою мірою, «харизму» особистого впливу.

Розглянемо проблеми розуміння керівником індивідуальних особливостей інших людей у процесі управлінського спілкування.

Загальними психологічними механізмами розуміння є *ідентифікація* й *рефлексія*.

За Е. Е. Лінчевським, *ідентифікація* – це механізм розуміння, що передбачає уявлювану підстановку себе на місце іншого або, що практично те ж саме, інтуїтивне взяття на себе чужої ролі. *Рефлексія* – це логічне розмірковування, свідомо реконструкція напряму думок і стосунків людини. Тобто рефлексія в даному випадку – свідомий аналіз особистості іншої людини.

Однією з теорій, що описують, як звичайна людина розуміє, пояснює й інтерпретує навколишній світ, є *теорія атрибуції*. Відповідно до її положень, кожна людина прагне зрозуміти причини поведінки іншої людини, а якщо інформації не досить для такого розуміння, то приписати їх. Виділяють три види причин, відповідно до яких людина пояснює навколишній світ: особистісні, об'єктні й ситуаційні.

Значну роль у процесі розуміння інших людей відіграє *стереотипізація*. Явище стереотипізації виникає в тому випадку, коли

суб'єкт, який розуміє, встановлює приналежність іншої людини до певної професійної групи або іншої спільноті, а вже потім оцінює, які якості йому притаманні [67].

Теорія ієрархічних схем також розглядає питання відносно того, як у повсякденній ситуації найчастіше відбувається процес розуміння. Схеми являють собою структуроване знання про будь-яку категорію. Ієрархія розглядається у вигляді піраміди, в якій описуються як мінімум три рівні. На першому рівні, в основі піраміди, перераховуються всі елементи даної схеми (наприклад, всі варіанти будь-якої поведінки). На наступному, другому рівні вказуються риси, властивості, до яких можна віднести описані елементи (у випадку з варіантами поведінки – це риси й властивості особистості, для яких ті чи інші зразки-варіанти притаманні). На третьому, верхньому рівні схеми знаходиться найбільш абстрактна інформація про даний об'єкт (у нашому випадку – про людину). Ця абстрактна інформація виражається в «ярлику», тобто найменуванні тієї категорії, до якої дана схема відноситься.

Імпліцитні (implicite – неявно, те, що мається на увазі) *теорії особистості* демонструють, яким чином звичайна людина, «наївний психолог» використовує в процесі розуміння свої уявлення про взаємозв'язки між двома й більше рисами людини. Безумовно, взаємозв'язки, які використовує «наївний психолог» між рисами людини, є суб'єктивними, виходячи з того, що людині здається такий взаємозв'язок правильним. Ці взаємозв'язки виникають у процесі життєвого досвіду, не усвідомлюються людиною, але впливають на її процес пізнання.

У процесі управлінського спілкування можуть також виникати *помилки розуміння*:

Ефект ореола полягає в тенденції людини оцінювати ті чи інші риси, поведінку та вчинки іншого, перебільшуючи або применшуючи їхнє значення. У цьому випадку інформація про іншу людину не перевіряється на об'єктивність і надійність, а приймається на віру.

Ефект новизни проявляється в тому, що стосовно знайомої людини найбільш значущою для інтерпретації є остання, тобто більш нова інформація.

Ефект первинності пов'язаний з тим, що стосовно незнайомої людини найбільш значущою виявляється перша інформація, перше враження про неї.

Проекція полягає в перенесенні на іншу особистість тих якостей, рис характеру, почуттів, мотивів, якими людина, що пізнає, володіє сама.

Різниця статусу, як помилка розуміння, пов'язана із прагненням раціоналізувати нерівний статус. При цьому більш низькі за статусом можуть сприйматися як більш слабкі, більш дурні, що потребують захисту і взагалі заслуговують свого положення, у той час як люди більш високого соціального статусу сприймаються як більш розумні, більш здібні, сильні, знаючі тощо.

У контексті управлінської діяльності цікавим є застосування розглянутих *теорій розуміння до сприйняття* феномену лідерства й поведінки лідерів і керівників в організаціях.

Відповідно до робіт Б. Калдера [див. вище теорію схем], «лідерство – «ярлик», що наклеюється на поведінку інших людей (і на свою власну). Лідерство є не спостережуваною якістю, що виводиться зі спостережуваної поведінки в міру того, як певні наслідки асоціюються із цією поведінкою. У цьому випадку важлива загальнопоширена «віра, що якість, яку визначають як лідерство, спричиняє певну поведінку. Ця віра перетвориться в очікування того, що зразок такої поведінки буде передбачати існування якості» [67].

У роботах Р. Лорда, Дж. Филліпса, Дж. Фотиса, Г. Аллигера й К. Дз. Вадера доводиться, що «імпліцитні теорії лідерства є нічим іншим, як системою категорій певного типу. Ці категорії використовуються для розмежування лідерів і не лідерів. Вони визначаються через звертання до прототипів – узагальненої сукупності властивостей, найбільш загальних для членів категорії».

Загалом, розуміння підлеглих, приписуванні їм певних якостей та їх *оцінка* є невід'ємними процесами. Керівник, як правило, не тільки визначає, якими здібностями, професійними знаннями і навичками, особистісними рисами і якостями володіє його підлеглий, але й робить оцінку – «поганий» він чи «добрий» як фахівець. Визначаючи риси характеру, мотиви й інтереси підлеглого, керівник оцінює, «що він за людина», чи зійдеться з колективом. А в сукупності вирішує, яку роботу йому можна буде довірити і яким є його можливий професійний та особистісний потенціал.

Тому на процес розуміння завжди впливають наші власні особистісні риси характеру, а також наше уявлення про ідеал: наша ієрар-

хія суб'єктивно значущих рис, наші уявлення про те, яким повинен бути фахівець, зайнятий тим чи іншим видом діяльності, які якості він повинен мати тощо.

Якщо керівник, наприклад, вважає всіх людей ледачими «від природи», він, швидше за все, буде інтерпретувати слова й дії своїх підлеглих, що допускають двояке тлумачення, як доказ правильності своєї точки зору.

Ми вже відзначали, що особливо часто людина робить помилки, схильна до упередженості, коли має обмежену кількість часу, працює в напружених стресогенних умовах тощо.

Отже, цей фактор є особливо значущим для керівника, якому досить часто доводиться працювати у проблемних чи кризових ситуаціях, приймати важкі рішення, пов'язані з ризиком чи з підвищеним рівнем відповідальності. Тому настільки живучим, практично у всіх колективах, є прагнення підлеглих попадати на прийом до керівника, коли він знаходиться в гарному настрої, й бажання, що називається, «не потрапити під гарячу руку». Ця повсякденна ситуація, мабуть, є також ілюстрацією упередженості суджень керівника, у тому числі й в оцінці своїх підлеглих, під впливом різних *емоцій*. [67]

Саме тому в управлінському спілкуванні особливого значення набуває вміння створювати емоційно відкриту, довірчу обстановку зі своїм співрозмовником, настроїти його, що називається, на позитивний лад. Тут доречно навести слова К.А. Гельвеція про те, що страх перед можливістю помилки не повинен нас стримувати від пошуків істини. При цьому вони можуть бути застосовні як до самого керівника, що прагне зрозуміти підлеглого, так і застосовуватися керівником для створення емоційно позитивної обстановки, для підбадьорення підлеглого, який боїться щось сказати не так.

Проілюструємо також деякі *помилки розуміння* на прикладі ситуацій управлінської взаємодії. Цікавим є, наприклад, дослідження Ньюкома, який встановив, що *помилки проєкції* більшою мірою притаманні представникам авторитарного типу особистості.

Дослідження різних авторів, у тому числі Д. Ілджена, Р. Вуда, Т. Мітчелла, показали наявність певних розбіжностей у приписуванні причин поганого виконання завдання у лідерів та їхніх послідовників. Відповідно до *фундаментальної помилки атрибуції*, лідери схильні бачити причини неуспіху у внутрішніх факторах, а їхні послідовники –

у зовнішніх. Якщо при цьому якийсь послідовник на поганому рахунку у лідера, імовірність приписування причин загального неуспіху внутрішнім рисам підлеглого зростає.

1.4 Моральність як важлива властивість майбутнього лідера

Бізнес-середовище традиційно сприймається в нашому суспільстві як таке, що найменше потребує від лідера моральності та слідування суспільним нормам. Скептичне відношення до моралі у бізнес-відносинах пов'язано з цілим рядом упереджень, що насправді не мають під собою жодної раціональної основи. Так, прийнято вважати, що бізнес являє собою сферу, де на першому місці знаходиться вигода та прибутки, а акцент на моралі та етиці непродуктивний. Типовий бізнес-лідер уявляється як одинока, розважлива, раціональна людина, що орієнтується на задоволення тільки власних інтересів, а відносини між бізнес-лідером та його підлеглими будується лише на основі тієї вигоди, яку вони можуть принести один одному.[69]

Варто зазначити, що хоч ці уявлення про бізнес й є дуже поширеними, вони досить примітивні й описують особливості ведення справи не в розвиненому суспільстві, а скоріше в не правовій державі. Насправді ж бізнес базується на відносинах між компанією та клієнтами, між фірмами-партнерами, між лідером та підлеглими. Як і будь-які інші відносини вони неможливі без чесності, послідовності, вірності певним моральним принципам. Бізнес-партнер, що проявляє свою аморальність у відносинах з тими, з ким взаємодіє не може досягти тривалого успіху.

Будь-який лідер має показувати шлях іншим, направляти, надихаючи власним прикладом. Для цього лідер має володіти цілісною особистістю, що викликає не тільки захоплення, а й довіру. Саме довіра є основою міцних відносин у бізнесі. Довіру не можна викликати, здійснюючи аморальні вчинки. Як і будь-які інші відносини, професійні відносини між лідером та його підлеглими будуються на базі спільних ідей, цінностей та спрямованостей.

Особливе значення моральність представників бізнесу набуває в умовах інтеграції нашої країни в європейську спільноту та збільшення

кількості контактів вітчизняних бізнес-організацій з зарубіжними партнерами. Підтримання таких контактів потребує не тільки матеріальної відповідальності, а й послідовного слідування певним моральним принципам та цінностям, що відрізняють представників країн західного світу.

У цьому світлі постає нагальна потреба в осмисленні місця та значення моралі в діяльності лідерів в цілому, та при прийнятті значущих для розвитку організації рішень зокрема. Адже навіть окреме аморальне рішення може вкрай негативно відобразитися на відносинах лідера і з підлеглими, і з реальними та потенційними бізнес-партнерами.

Традиційно сферу моральності людини пов'язують з розвитком філософської думки. Тим не менш, останні десятиліття мораль активно досліджується в рамках психології.

Представники радянської психологічної школи та їх послідовники зосереджували свою увагу на дослідженні моральної самосвідомості. В роботах К. А. Абульханової, О.К. Тихомірова, С. Л. Рубінштейна ми знаходимо згадки про важливість високого розвитку моралі для повноцінного функціонування зрілої особистості, та про детермінованість моральності людини її ціннісними орієнтаціями [69].

У зарубіжній психології моральність традиційно досліджувалася в контексті здатності людини до продукування моральних суджень. Дослідженнями в цій сфері займалися К. Гілліган, Л. Колберг, Ж. Піаже, Е. Туріель. Логічним продовженням психологічного дослідження моральних суджень є дослідження психології морального вибору, що активно розвиваються останніми роками в роботах Дж. Хайдта, Дж. Гріна, М. Хаузера, Ф. Кушмана.

Особливої уваги заслуговує вивчення проблеми морального лідерства, якою займаються Дж. Кіддер, Р. Сушер, Дж. Ноб, Дж.Дорис. У вітчизняній психології проблема морального лідерства досліджується недостатньо. Окремі згадки про моральне лідерство можна знайти в роботах О. Г. Романовського, Н. В. Середи.

Сучасна психологія моралі, зокрема психологія морального лідерства, являє собою доволі широку сферу, що включає в себе різнепрямовані напрями досліджень. Особливої уваги, на наш погляд, заслуговує проблема моральності рішень, які приймаються лідерами бізнес-організацій. Адже саме бізнес є рушійною силою розвитку тех-

нологій, економічних відносин та суспільства в цілому. Моральність та ціннісна зрілість лідерів може виступати в ролі потужної сили для перетворень в нашій державі.

Розглянемо презентацію моделі аналізу моральності прийняття рішень лідерами у сфері бізнесу та представлення результатів емпіричного дослідження рівня моральності потенційних лідерів.

В самому загальному вигляді під мораллю розуміється сукупність усвідомлених людьми уявлень про добро та зло, норми та правила поведінки в суспільстві. Проявами моралі є моральність, що являє собою втілення принципів та цінностей людини, та моральна свідомість як джерело моральних суджень.

В основі дослідження моральності особистості лідера лежать переконання, сформульовані Л. Колбергом: 1) моральність проявляється в зрілості моральних виборів, а також у відношенні до самоцінності людського існування; 2) моральність розвивається стадіально з самого народження; 3) кожна людина фіксується у своєму моральному розвитку на певній стадії, що відповідає певному віку; 4) на основі відповідності рівня розвитку певному віковому нормативу визначається один з трьох типів моральності: преконвенційний, конвенційний, постконвенційний [92].

Преко́нвенційний рівень відображає тип моральності, що відповідає моральності дитини від народження до 7 років. Людина, що зафіксована на цій стадії розвитку характеризується орієнтацією на негайне задоволення власних потреб та нехтуванням вимог суспільства.

Конвенційний рівень відображає тип моральності, що відповідає моральності дитини від 7 до 12 років. Людина, що зафіксована на цій стадії, орієнтується на власну вигоду та готова спиратися на тих людей, що демонструють їй свою симпатію та відданість.

Постконвенційний рівень відображає тип моральності, що відповідає моральності людини від 13 років. Людина, що досягає в своєму розвитку цієї стадії, відрізняється незалежністю поглядів та глибоким усвідомленням власних ціннісних орієнтирів.

Концепція Л. Колберга неодноразово піддавалася критиці дослідників моральної сфери особистості. Так, Е. Туріель звинувачував Л. Колберга у відсутності диференційованості між сприйняттям людиною особистих та соціальних норм [97]. К. Гілліган відзначала неврахування Л. Колбергом гендерних особливостей і відстоювала ідею про те,

що моральність жінок набагато більш соціально орієнтована, ніж моральність чоловіків, і вони не можуть порівнюватися як явища одного порядку; Д. Берсофф заперечував обумовленість аморальних вчинків слабким розвитком «Я» та пояснював їх через потребу людини у збереженні власної самоповаги.

Визнаючи справедливості цих зауважень, все ж маємо відмітити, що саме концепція Л. Колберга найбільш детально та послідовно висвітлює етапи розвитку людської моральності, а враховуючи стихійну андрогінізацію, що спостерігається в суспільстві в останнє десятиліття, її можна застосовувати як до сучасних чоловіків, так і до жінок.

Та все ж, на наш погляд, концепція стадіального морального розвитку особистості Л. Колберга має суттєвий недолік - вона не враховує напрям ціннісних спрямованостей особистості. Саме цей недолік змусив нас звернутися до пошуку концепцій, що досліджували б зв'язок моральних засад особистості та її цінностей.

В останні роки найбільш активно розвивається теорія моральних засад, що розробляється колективом американських психологів під керівництвом Дж. Хайдта. Теорія ґрунтується на таких положеннях:

1) кожна культурна та соціальна спільнота характеризується наявністю своїх власних неповторних моральних принципів та цінностей;

2) незважаючи на культурні особливості можна виділити ряд цінностей, які є універсальними моральними засадами через те, що вони присутні майже у всіх культурах;

3) кожна культура та соціальна група будує свої наративи, свої установи на базі універсальних моральних засад;

4) в основі більшості сучасних конфліктів лежать протиріччя універсальних моральних засад. Моральні засади, згідно поглядів Дж. Хайдта, являють собою сукупність універсальних цінностей, що відтворені майже у всіх культурних спільнотах планети.[69]

Перша моральна засада - це цінність турботи / нанесення шкоди. Ця фундаментальна засада базується на унікальній здатності людини переживати біль іншої істоти. Вона лежить в основі таких чеснот як доброта, ніжність, дбайливість.

Друга моральна засада - це цінність чесності / шахрайства. Ця засада має відношення до еволюційного процесу взаємного альтруїзму.

Також ця засада відображається в прагненні людей до рівності у всьому від соціального статусу до розподілу ресурсів.

Третя моральна засада - це цінність лояльності / зрадливості. Ця засада походить з довгої історії людини як стадного створіння, що має здатність до створення динамічних коаліцій. На цій засаді базується почуття патріотизму та самопожертвування заради групи. Люди для яких ця засада є центральною в їх моральному житті сповідують принцип «Один за всіх та всі за одного».

Четверта моральна засада - це цінність влади / безвладдя. Ця засада була сформована довгою традицією соціальних ієрархій у людській історії. Саме ця засада лежить в основі лідерства та послідовництва, зокрема в питаннях поваги до законної влади та суспільних традицій.

П'ята моральна засада - це цінність святості / деградації. Ця засада була сформована психологією огиди та страхом забруднення. Саме вона лежить в основі поширеного у всьому світі твердження, що тіло людини представляє собою храм, що може бути спалюваний аморальними думками, намірами, чи діями.

В останні роки активно досліджується шоста моральна засада - свобода / пригнічення. Ця засада проявляється у глибокій незадоволеності людей ситуаціями пригнічення прав та домінуванням сильніших. Саме незадоволеність авторитарним управлінням та тиском влади на людей змушує людей об'єднуватися для відстоювання своїх прав.

На основі поєднання певних ціннісних орієнтацій визначається моральна спрямованість особистості. Так, люди, для яких найбільш пріоритетними є цінності чесності та турботи, відносяться до ліберально спрямованих. Люди, які важливішими вважають цінності лояльності, влади та святості відносяться до консервативно спрямованих.

Сучасні дослідники моралі Ф. Кушман та Л. Янг підкреслюють важливість мультисистемного підходу до аналізу моралі. На наш погляд, саме поєднання моральної спрямованості лідера та рівня його морального розвитку обумовлює зрілість тих рішень, що він приймає. В таблиці 1 представлено короткий опис проявів моральності при прийнятті рішень лідерами з різним рівнем та спрямованістю моральності.

З метою визначення рівня та спрямованості морального розвитку потенційних лідерів було проведено емпіричне дослідження з залученням 68 студентів третього та четвертого курсів факультету «Бізнесу»

і фінансів» Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Вибірка досліджуваних включала в себе 37 дівчат та 31 хлопця, середній вік досліджуваних склав - 20,14 років.

Для проведення психодіагностичного дослідження були використані такі методики: 1) методика діагностики лідерських здібностей Є. Жарікова, Є. Крушельницького; 2) моральні дилеми Л. Колберга; 3) опитувальник визначення моральних засад-30.

У таблиці 2 представлено результати визначення рівня морального розвитку студентів з різним рівнем схильності до лідерства.

Таблиця 1 - Прояви моральності при прийнятті рішень лідерами з різним рівнем та спрямованістю моральності

Рівень розвитку моральності	Ліберальний лідер	Консервативний лідер
Преко́нвенційний рівень	Надмірна спрямованість на задоволення потреб оточуючих часто всупереч вимогам справи. Безконтрольний пошук нових ідей та повне нехтування традиційними методами та підходами навіть не дивлячись на їх ефективність.	Люди та їх вчинки оцінюються з точки зору їх корисності для лідера. Свої рішення лідер приймає з огляду на можливість отримання негайної вигоди, використовуючи тільки звичні для себе стратегії поведінки та способи розв'язання проблем.
Конвенційний рівень	Лідер не здатний до прийняття самостійних рішень і весь час шукає підтримки у оточуючих незалежно від того, чи є вони членами його команди, чи ні. Основним фактором прийняття рішень виступає збереження гар-	«Чорно-біле» мислення в наслідок якого всі оточуючі розбиваються на «добрих» і «поганих», «своїх» та «чужих». Нездатність приймати самостійні рішен-

	монітичних відносин з оточуючими.	ня без опори на авторитети, або традиції, що склалися. Потреба в зовнішньому підкріпленні власної правоти.
Постконвенційний рівень	Лідер орієнтується на індивідуальні принципи, що були вироблені самостійно з індивідуальним досвідом. Рішення, що приймає лідер відповідають загальнолюдським універсальним принципам моральності.	Мораль лідера базується на визнанні законів та прав людини. Лідер приймає свої рішення згідно своїм принципам та демонструє повагу до принципів та правил інших людей.

Таблиця 2 - Результати дослідження рівня розвитку моральних суджень студентів з різним рівнем схильності до лідерства

Рівень розвитку моральності	Рівень схильності до лідерства (кількість людей, %)		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Прекоконвенційний рівень	5 (31,25%)	12 (38,72%)	7 (33,33 %)
Конвенційний рівень	11 (68,75%)	17 (54,83%)	13 (61,91%)
Постконвенційний рівень	0 (0%)	2 (6,45%)	1 (4,76%)

З таблиці наглядно видно, що, незважаючи на схильність до лідерства, всі опитані студенти демонструють пре- конвенційний та конвенційний рівень розвитку моральності, і це свідчить про недостатнє усвідомлення ними власних ціннісних орієнтирів та надмірну зорієн-

тованість на соціальне схвалення їх вчинків, що може бути згубним для лідера.

З метою аналізу особливостей прийняття рішень потенційними лідерами згідно представленої вище моделі, результати студентів, що продемонстрували високий рівень схильності до лідерства, були проаналізовані через співставлення їх моральної спрямованості та рівня морального розвитку. Результати цього співставлення представлені в таблиці 3

Таблиця 3 - Особливості морального розвитку потенційних лідерів в сфері бізнесу з різними моральними спрямованостями

Рівень розвитку моральності	Моральна спрямованість особистості (кількість людей, %)	
	Ліберальна	Консервативна
Преконвенційний рівень	3 (30%)	4 (36,36%)
Конвенційний рівень	7 (70%)	6 (54,54%)
Постконвенційний рівень	0 (0%)	1 (9,09%)

Як видно з таблиці, досліджувані приблизно рівномірно розподілилися в залежності від моральної спрямованості. На даний час ми можемо констатувати, що найбільш поширеним і серед ліберально, і серед консервативно спрямованої молоді з вираженими лідерськими здібностями є конвенційний рівень моральності. Лідери з таким типом моральності характеризуються страхом перед прийняттям самостійних рішень, постійним пошуком підтримки, страхом осуду. Моральна свідомість таких лідерів розвинена недостатньо.

Отримані дані свідчать про необхідність цілеспрямованої роботи з розвитку моральної свідомості майбутніх професіоналів у закладах вищої освіти. Підвищення рівня моральності реальних та потенційних лідерів має проходити через ряд кроків.

Перший крок являє собою усвідомлення важливості місця моралі при прийнятті рішення та роботі з його наслідками. Цей крок є обов'язковим, адже без усвідомлення проблеми недостатньої сформовано-

сті моральної самосвідомості лідер не буде готовий до цілеспрямованої роботи з її розвитку.

Другий крок передбачає детальне ознайомлення з різними факторами, що обумовлюють моральність рішень, що приймаються так званою «ідеальною моделлю» прийняття морального рішення, яка передбачає наявність чіткої особистісної позиції, незалежності від думки інших людей, глибокого усвідомлення власних моральних принципів і готовність слідувати за ними не дивлячись ні на що.

Третій крок включає в себе визначення рівня та спрямованості морального розвитку лідера з метою кращого його усвідомлення власних моральних орієнтирів та рівня їх зрілості.

Четвертий крок передбачає проведення системи тренінгів, спрямованих на розв'язання різноманітних ділових ситуацій, в основі яких закладено моральний конфлікт, що вимагає від лідера свідомого осмислення власних моральних засад, на які він спирається при прийнятті управлінських рішень.

Сучасний стан розвитку суспільства вимагає від лідерів здатності до прийняття не тільки ефективних рішень, а й рішень, що є морально правильними. Ціннісний профіль особистості лідера здійснює визначальний вплив не тільки на його особисте життя, а й на продуктивність стосунків з підлеглими, колегами, партнерами та суспільством взагалі.

Важливими ознаками моральності лідера є усвідомлення ним витоків власних вчинків та рішень, незалежність від думки оточуючих, глибоке розуміння власних ціннісних орієнтирів, відкритість до нового досвіду та вміння віддавати пошану до традицій.

Більшість студентів потенційних лідерів у сфері бізнесу характеризуються низьким, або середнім рівнем розвитку моральності та непослідовністю у розв'язанні неоднозначних з точки зору моралі ситуацій. Це свідчить про їх недостатню готовність до здійснення якісної управлінської діяльності. Така ситуація вимагає від представників системи вищої освіти нашої країни особливої уваги та розробки спеціалізованих курсів, що сприяли б не тільки поглибленню знань у сфері психології прийняття управлінських рішень, а й давали б ключі до розуміння власних ціннісних та моральних орієнтирів.

2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ В УМОВАХ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту

Розглядаючи в рамках даного дослідження педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх фахівців з адміністративно-менеджменту під час навчання у ВНЗ, важливою задачею є визначення поняття «педагогічна умова».

Як відзначається у філософському енциклопедичному словнику, «умова – філософська категорія, в якій відображаються універсальні відношення речі до тих факторів, завдяки яким вона виникає та існує» [81, с. 482]. У психологічній науці термін «педагогічна умова» визначено як «певну обставину, яка впливає (прискорює чи гальмує) на формування та розвиток педагогічних явищ, процесів, систем, якостей особистості» [33, с. 97].

Детально вивчають питання педагогічних умов в навчальному процесі такі дослідники як А. Алексюк, А. Аюрзанайн, Г. Голубова, Р. Гурова, А. Зубко, В. Манько, П. Підкасистий, О. Федорова, Б. Чижевський та ін.

На думку О. Пехоти педагогічні умови потрібно розглядати як «категорію, що визначається як система певних форм, методів, матеріальних умов, реальних ситуацій, які об'єктивно склалися чи суб'єктивно створені, необхідних для досягнення конкретної педагогічної мети» [56, с.5]. У своїй роботі О. Федорова під педагогічними умовами розуміє «сукупність об'єктивних можливостей змісту навчання, методів, організаційних форм та матеріальних можливостей її здійснення, що забезпечують успішне вирішення поставленого завдання» [80, с. 96].

В свою чергу О. Бражнич педагогічними умовами вважає «обставини, що сприяють розвитку чи гальмуванню навчально-виховного процесу, а їх визначає як комплекс засобів, наявних у навчального закладу для ефективного здійснення навчально-виховного процесу» [8, с. 11].

Результати комплексного аналізу Н. Іпполітової та Н. Стерхової дозволяють визначати поняття «умова» загальнонауковим, а його сутність у педагогічному аспекті може бути охарактеризована наступними положеннями:

1) умова є сукупністю причин, обставин, будь-яких об'єктів і т.ін.;

2) дана сукупність впливає на розвиток, виховання та навчання людини;

3) вплив умов може прискорювати або гальмувати процеси розвитку, виховання та навчання, а також впливати на їх динаміку та кінцеві результати.

У процесі навчання і формування менеджерів важко переоцінити значення установки на успішну професійну діяльність. Відомо, що вирішальну роль в кар'єрі управлінця може зіграти лише факт його спрямованості на успіх або на невдачу. Від того, чи прагне він досягти позитивних і конструктивних результатів, або уникнути негативних, безпосередньо залежать як результати його професійної діяльності так і становлення його як лідера.

Тому першою педагогічною умовою визначаємо **мотиваційно-ціннісне спрямування майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту на успішну професійну діяльність за допомогою актуалізації позитивного досвіду досягнень та почуття успіху в спеціально змодельованих ситуаціях.**

Традиційно успіх розуміють як позитивний результат в досягненні поставлених цілей, визнання когось-небудь або чогось-небудь в суспільному середовищі, що супроводжується відчуттям затребуваності та отриманням позитивних емоцій.

Окреслюючи основи філософії досягнення успіху, О. Романовський та В. Михайличенко відзначили, що «поняття «успіх» найчастіше розуміють як уміння, перебуваючи у стані гармонії і рівноваги, пристосовуватися до різноманітних і постійно змінних умов життя» [64, с. 8]. Також вони встановили, що поняття включає ряд компонентів:

-те, чого люди домагаються лише завдяки власному потенціалу та своїй активності;

-це рух на шляху до своєї мети, результат роботи наших переконань, цінностей, здібностей, поглядів;

- успіх пов'язаний із розкриттям потенціалу людини в процесі її розвитку. Цей процес вимагає від особистості продуктивної активності (постійне коригування своїх дій та вчинків), а це, у свою чергу, передбачає наявність самосвідомості і самооцінки, самоконтролю і відповідальності;

- це оволодіння майстерністю людських взаємин [64, с. 8-9].

У педагогічному значенні згідно з О. Романовським «успіх може бути результатом продуманої тактики викладача і родини. Очікування успіху полягає у прагненні учня заслужити схвалення, прагнення укріпити своє Я, свою позицію, переконання й цінності» [65, с. 4].

Під мотиваційно-ціннісною сферою менеджера слід розуміти сукупність ієрархічно систематизованих мотивів та цінностей, що зумовлюють його професійну діяльність.

Згідно понятійно-термінологічного словника «мотиви (лат. *movere* – тягти, штовзати) розуміють у двох наступних аспектах: 1) як переважно усвідомленні спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; 2) як причини дій і вчинків людини» [41, с. 356-357]. В свою чергу А.Реан визначив, що «мотивом є внутрішнє спонукання особистості до відповідного виду активності (діяльність, спілкування, поведінка тощо), пов'язане із задоволенням певної потреби. Об'єднання стійких мотивів у певній ієрархії, а також вираження спрямованості особистості розглядається ним як мотивація» [63, с.85].

Згідно з твердженнями М. Рокіча, цінності є стійкими переконаннями про найбільш доречні способи поведінки та досягнення кінцевої мети. М. Рокіч називає два типи цінностей: 1) термінальні (тобто цінності-цілі) – впевненість, що певна кінцева мета існування окремої людини варта прагнення до неї; 2) інструментальні (цінності-засоби) – впевненість у тому, що певна поведінка та персональні якості індивіда найкраще відповідають тій або іншій ситуації.

Аналіз психолого-педагогічної літератури дозволяє виділити основні групи мотивів за змістом діяльності особи. Серед них соціальні, когнітивні, професійні, матеріальні та процесуально-змістовні мотиви. В рамках роботи над мотиваційно-ціннісним спрямуванням майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту на успішну професійну діяльність ми вважаємо доцільним приділити особливу увагу професійним мотивам.

Так, працюючи над формуванням професійної мотивації студента, І. Нікітіна розглядає її «як сукупність чинників і процесів, які спонукають особистість до вивчення та ефективної реалізації майбутньої професійної діяльності» [47, с. 207]. Також вона зазначає, що професійна мотивація є внутрішнім чинником, що стимулює розвиток професіоналізму, оскільки його високий рівень є гарантом продуктивної професійної діяльності. При цьому під мотивами професійної діяльності студента Н.М.Лісовець вбачає «усвідомлення предметів актуальних потреб особистості (одержання вищої освіти, саморозвитку, самопізнання, професійного розвитку, підвищення соціального статусу і т.ін.), що задовольняються за допомогою виконання навчальних завдань і спонукають його до вивчення майбутньої професійної діяльності».

На нашу думку під професійною мотивацією в педагогічному аспекті слід розуміти систему стійких мотивів які спонукають особистість до опанування відповідних знань, умінь та навичок з метою досягнення професійної компетентності.

Всебічно розглянувши питання професійної мотивації у своєму дослідженні, Х. Хекхаузен визначив, що мотивацію доцільно вивчати за трьома аспектами: 1) інтереси людини; 2) її обов'язки; 3) самооцінка своєї професійної діяльності. Він розділяє інтереси на безпосередні та опосередковані. До перших можна віднести специфічні професійні інтереси (тобто інтерес до процесу та результату праці, а також до її предметів, продуктів, послуг, тощо); загальні професійні інтереси (інтерес до професії взагалі та її привабливих особливостей зокрема); романтичний інтерес (інтерес до унікальності окремої професії); ситуативний інтерес (інтерес до нетипових властивостей тієї чи іншої професії). Проте, до опосередкованих інтересів, тобто таких, що зумовлені не професійними, а соціальними, організаційними або іншими ознаками професії, відносяться: пізнавальний інтерес (інтерес до вивчення певних технічних або гуманітарних предметів); престижний інтерес (прагнення до кар'єрного росту та суспільного визнання); інтерес до духовного збагачення та інтелектуального розвитку, а також невизначений інтерес (емоційний потяг до професії). Усвідомлення користі від залучення до певної сфери діяльності можна визначити як мотив обов'язку. Він містить такі компоненти: професійну відповідальність за власні обов'язки та вимоги певної професії, новаторство, прагнення до самореалізації та самовдосконалення у межах обраної професії, аль-

труїстичні прагнення та ін. Формування самооцінки власної профпридатності є складним і суперечливим процесом. Індивіду складно точно співвідносити вимоги своєї професії з власними персональними якостями і влучно обрати таку професію, що вона їм повністю відповідає і співпадає з потребами цього індивіда [82].

Трансформація навчально-пізнавальної мотивації студентів у професійну на думку В. Кобець є однією з основних складових навчально-виховного процесу і умовою підвищення їх готовності до професійної діяльності. Цей процес пов'язаний з постановкою цілей студентами, формуванням професійної мотивації, мотивації досягнення, мотиву престижу і творчої самореалізації. Завдяки постановці конкретних цілей, студент може ефективніше організувати свою діяльність і планувати роботу, яка пов'язана з оволодінням майбутньої професії [30].

Є достатні підстави вважати, що когнітивні та професійні мотиви тісно взаємопов'язані між собою. Активізація професійних мотивів позитивно впливає на активізацію когнітивних оскільки бажання досягти успіху в професійній діяльності спричиняє виникнення внутрішнього мотиву на здобуття відповідних знань. В свою чергу, активізація когнітивних мотивів сприяє підвищенню професійних оскільки підвищує впевненість студента у своїх силах та позитивно впливає на емоційне ставлення до своєї майбутньої професії.

Вплив професійної діяльності на особистість, а саме на її розвиток є досить сильним і деякі автори вважають, що обсяг поняття «професійна діяльність» ширше, ніж поняття «трудова діяльність». Трудову діяльність можна вважати за одну з форм професійної активності людини: це «тільки частина, хоча й найважливіша, різноманітних форм активності професії, спрямованої не тільки на предмет праці, а й на соціальне середовище і на саму себе» [31, с. 74]. У своїй роботі А. Сейтшев зазначає, що «професійна діяльність, заповнюючи більше 2/3 свідомого життя людини, тим самим визначає її сутність як основу розвитку самої особистості. Багатство внутрішньої структури людини багато в чому залежить від його діяльності, а професія становить основу, найбільш суттєву, цілеспрямовану її частину» [70, с. 89].

У цьому контексті вважаємо доцільним відзначити, що згідно з цілісною теорією лідера професійний керівник задля досягнення лідерських позицій у колективі повинен бути обізнаним і компетентним у

своїй фаховій діяльності. Лише поверх цього базису можна формувати навички та вміння притаманні лідеру. Отже, відповідно до цієї теорії поєднання професійної компетентності, лідерських якостей і певної харизми є невід'ємними компонентами лідера-керівника.

Виходячи із такої значущості професійної діяльності в житті людини, ми прийшли до висновку, що досягнення фахівцем з адміністративного менеджменту успіху у професійній діяльності є важливим компонентом у становленні його як лідера.

Слушно навести твердження О. Романовського про те, що «успіх не є самоціллю і він завжди включений до ланцюга дій. Успіх - це результат досягнення бажаної та значущої мети, відчуття радості після подолання певних труднощів. Досягнення передбачає отримання конкретного результату, а визнання може бути як суспільним, так і індивідуальним чи локальним. Успіх сприяє досягненню людиною стану задоволення взагалі життям, а це є неабияким стимулом для подальших дій, що служать меті самореалізації. Цей стан сприяє зростанню особистості, і це не обов'язково пов'язано з роботою, мова може йти про розвиток емоційної зрілості або розвиток інших сторін особистості та її потенціалу. Це рівною мірою означає і досягнення успіху в житті» [66, с. 40-41].

Сьогодні є необхідною розробка систематизованого та внутрішньо-інтегрованого педагогічного процесу, завдяки якому буде можливий розвиток у студентів ціннісних орієнтацій, які будуть запорукою підвищення рівня мотивації досягнення успіху. Адже традиційні підходи до навчально-виховного процесу у вищих навчальних закладах цілеспрямовано не сприяють створенню умов формування установки на успіх у студентів. Це відбувається як через суб'єктивні, так і через об'єктивні фактори.

Аналіз літератури з менеджменту, а також психолого-педагогічної літератури дозволяє нам виділити найбільш важливі складові мотивації фахівця на успішну професійну діяльність в аспекті даної роботи:

- прагнення до постійного особистого розвитку,
- прагнення до постійного професійного розвитку,
- бажання реалізувати свої професійні здібності,
- бажання бути кращим за своїх колег у професійній площині,

- спрямованість на позитивний розвиток своєї кар'єри,
- бажання визнання іншими його професіоналізму (навіть якщо мова йде про вузьке коло спеціалістів) тощо.

Ініціація у студентів перелічених мотивів є ключовим завданням навчальних закладів у процесі формування у майбутніх менеджерів установки на успіх в професійній діяльності.

На нашу думку ґрунтом для виникнення у майбутнього фахівця з менеджменту мотивації на успішну професійну діяльність слугує:

- бажання особи досягти позитивних соціальних та економічних результатів у житті,
- наявність чіткої мети на досягнення позитивних соціальних та економічних результатів у житті,
- позитивне емоційне ставлення до своєї майбутньої професії,
- впевненість у своїх здібностях до набуття професійної компетентності та/або усвідомлення того факту, що плідна праця є запорукою набуття професійної компетентності,
- розуміння, що професійна компетентність призведе до позитивних соціальних та економічних результатів у житті такої особи.

Ми вважаємо, що саме на ці фактори необхідно звернути увагу на початкових етапах навчання у ВНЗ майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту задля мотиваційно-ціннісного спрямування на успішну професійну діяльність.

Феномен лідерства осмислюється та досліджується на протязі всієї історії людства. Чим складніші стають стосунки між людьми, тим глибшим і витонченішим стає і сам феномен. Аналогічна ситуація і з підходами до розвитку лідерства.

Тому другою педагогічною умовою визначаємо **забезпечення засвоєння майбутнім фахівцем з адміністративного менеджменту системи практично-орієнтованих, інтегрованих знань про феномен лідерства на основі пізнавальної активізації студентів та критичної інтерпретації ними навчального матеріалу.**

Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що останнім часом у вітчизняній науці досить активно досліджується феномен лідерства. В управлінській структурі дослідженнями займаються такі науковці як: Т. Земська, Н. Земський, М. Козлов, В. Кульбіт, М. Лисечко, С. Марков, Л. Мельник, В. Нагаєв, Н. Онуфрієва, В. Пасічнченко, Н. Радіна, О. Романовський, Р. Рудніцька, Л. Столяренко, А. Яковлев,

А. Янкова. У сучасній західній літературі проблеми лідерства представлені дуже широко у працях Ж. Блондель, Б. Басьо, Д. Дженнінгс, К. Левін, Р. Стогділ, С. Хук та ін.[95]

Розглядаючи різноманітні підходи до розвитку лідерства, іноді важко знайти хоча б якісь спільні риси між ними. Така різноманітність обумовлена багатьма факторами. Так, деякі підходи ґрунтуються на протилежних за своєю суттю розуміннях теорії лідерства і як наслідок мають відмінні об'єкти впливу. Наприклад, розвиток лідерства на основі теорії харизматичного лідера проти формування лідерства виходячи з поведінкової теорії лідерства. Є підходи які визнають лише індивідуальний розвиток на основі коучингу або менторінгу, інші вважають, що тільки навчання у групі можна застосовувати при вихованні лідерів. Одні вважають, що розвивати лідерство бажано до 25 років, інші вбачають доцільним навчання дорослої особи без відриву від робочого місця. Є підходи, які схожі за своєю суттю але застосовують у своїй роботі різні методи. Якщо помножити всі ці фактори між собою, то легко можна зрозуміти причини такої різноманітності підходів.

Але все ж таки є одна спільна риса, яка об'єднує всі. Важко знайти підхід, який би виключав теоретичне осмислення феномену лідерства. Дійсно, складно уявити школу з лідерства, в якій би одразу починали з розвитку ораторської майстерності або вивчення основ мотивації підлеглих без вступного заняття на тему лідерства або коучера, який би при спілкуванні не торкався безпосередньо феномену лідерства.

Так, Д. Веллер у своєму дослідженні здійснив опитування помічників керівників та виявив, що 70% з них відзначили «знання теорії лідерства» як найбільш вагомий для ефективної роботи.

На нашу думку, застосування підходу до розвитку лідерства, парадигмою якого є всебічне вивчення феномену лідерства та лідерських якостей з метою глибоко розуміння цих дефініцій, в рамках вищої освіти не може застосовуватися самостійно. Але і переоцінити важливість такого підходу важко, оскільки лідерство в менеджменті можна визначити як найвищу форму майстерності керівника.

Без теоретичного осмислення цього феномену ніякі комунікативні або вольові здібності не допоможуть досягнути такої майстерності. Будь-який лідер-керівник під час своєї професійної діяльності приходить до свого суб'єктивного розуміння даного феномену. Завданням

же вищої школи ми вважаємо надання теоретичної бази для такого осмислення задля пришвидшення цього процесу у майбутньому

В цьому аспекті слушно навести слова К. Левіна, який зазначив: “ніщо так не практично, як гарна теорія”. Адже теорія шляхом опису, класифікації та систематизації певних явищ підвищує наші знання про реальне життя.

Однак, коли постає питання набуття студентами теоретичних знань під час педагогічного процесу необхідно особливо уважно поставитись до його змісту та до психофізіологічних закономірностей сприйняття інформації. Так, вивчаючи питання методів дослідження лідерства, Дж. Антонакіс та ін. наполягають на тому, що теорія повинна відображати реальність та бути такою, яку можна застосовувати на практиці. Якщо вона не відображає реальність, отже і не може застосовуватися на практиці. Тому, не якісна теорія не має права на існування.

Згідно Дж. Кепбеллу, функції теорії повинні полягати в тому, щоб розрізнити важливі та менш важливі факти, надавати нове розуміння старої інформації, визначати нові та інноваційні напрями, забезпечувати нові шляхи розуміння свіжих даних, надавати розуміння прикладним проблемам, надавати засоби для оцінювання рішень прикладних проблем та забезпечувати рішення раніше невіршених проблем. Теорія це набір суджень, які визначають які елементи важливі.

Основна місія вчених та педагогів у професійних школах з менеджменту, охорони здоров'я, освіти та соціальної роботи полягає в керівництві дослідженням, яке сприяє отриманню знань з наукових дисциплін з одного боку, та застосуванню цих знань на практиці управління з професійної точки зору з іншого боку. Тому, задля досягнення поставленої мети даного дослідження, необхідно визначити теоретичні основи, на яких буде засновано вивчення студентами феномену лідерства.

Вважаємо необхідним звернути увагу, що у своїй роботі Р. Прізіосі і Д. Алексакіс виділяють так звані традиційні та нетрадиційні методи розвитку лідерства. До традиційної методики вони відносять загальнопоширену практику викладання в навчальних закладах шляхом проведення лекцій, обговорення запропонованого матеріалу та контролю знань. Даний підхід називають «контент доставкою» та критикують, спираючись на той факт, що пропонований матеріал склада-

ється та екзамується під суб'єктивним впливом викладача і як наслідок не є корисним. Ми не згодні з такою оцінкою, оскільки наведенні недоліки є ознакою непрофесійності роботи викладача і використовуваних ним методів, а не самого підходу.

При викладанні матеріалу задля розвитку лідерства як ніде потребуються саме проактивні педагогічні методи. Зокрема, пропонується активно задавати питання замість прямої подачі інформації, ініціювати так звані «мозкові штурми», групові дискусії, рольові ігри та вікторини, організовувати панельні дискусії замість представлення студентами докладів та обов'язково виділяти час для вправ на зближення аудиторії тощо.

На нашу думку, при необхідності забезпечення засвоєння системи практично-орієнтованих, інтегрованих знань про феномен лідерства, заслуговує на особливу увагу еkleктична теорія лідерства, як стимулюючого фактору соціальних змін. Даний підхід поєднує в собі теорію соціальних змін, теорію лідерства, як фактору соціальних змін, трансформаційну теорію лідерства, теорію лідера-служителя тощо.

Згідно з цією теорією лідер є рушійною силою в демонтажі старої структури та встановленні нової, спроектованої спеціально для подолання актуальних викликів та запровадження відповідних змін у курсі організації. Він вміє донести до інших членів організації свою ідею, знаходить і створює прихильників та змінює статус-кво.

У своїй роботі В. Уатт зазначає, що теорія лідерства, як стимулюючого фактору соціальних змін будується на наступному припущенні: лідер під час триваючого процесу вирішення завдань, що виникають у зв'язку із змінами, як у внутрішній культурі організації, так і у зовнішньому середовищі, може продемонструвати надзвичайну ефективність лише внаслідок розширення можливостей та повноважень своїх послідовників.

Стимулюючи соціальні зміни, лідерство потребує розвитку комунікативних навичок та інструментів, що дозволить залучити досвідчених, креативних та, найголовніше, прихильних до змін колег і співробітників. Також потрібні навички, що забезпечать розуміння прагнень об'єктів впливу вже як лідерів, соціальних змін та викликів, що на них чекають. Такі здібності покликані забезпечити психологічний стан в середині організації, що дозволить співробітникам разом рухатись від спільної ідеї змін до екстраординарно нових дій.

Слід розуміти, що дана теорія лідерства має право на існування не тільки в рамках менеджменту змін, а й в рамках загального менеджменту, оскільки запорукою успішної діяльності будь якої організації є постійний її розвиток та адаптація до навколишнього середовища, що завжди знаходиться в стані динаміки.

З метою впливу на індивідуально-особистісні та соціально-психологічні якості особистості, що дозволяють менеджеру адміністративної діяльності власними діями об'єднувати та спрямовувати колектив ми вважаємо доцільним розвиток відповідних лідерських умінь. Отже, третьою педагогічною умовою визначаємо **застосування особистісно орієнтованих технологій, спрямованих на формування у майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту прикладних лідерських умінь.**

Виконання вправ із застосування студентами низки умінь, які дозволяли застосовувати інтегративну та цілеспрямувальну функції лідера сприяють розвитку інтегративно-діяльничого та спрямувально-діяльничого компонентів лідерських якостей.

З метою забезпечення формування якостей особистості майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту, що забезпечать здатність виконувати функцію лідера з об'єднання колективу (інтегративну) ми вважаємо необхідним **розвиток під час навчання у ВНЗ умінь з командування.**

Відповідно до довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників метою діяльності менеджера (управителя) з адміністративної діяльності, зокрема, є вдосконалення форм і методів роботи персоналу, забезпечення дієздатності роботи персоналу та забезпечення діяльності підприємства внутрішнім адміністративним координуванням та інформаційними зв'язками тощо [44]. Задля виконання зазначених функцій фахівець повинен володіти розвиненим умінням командування.

У науковій літературі команду визначають як:

- Невелику кількість людей із взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного рішення задач у цілях підвищення продуктивності і відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність

- Соціальну систему, яка сприймається її членами як єдність. Самі члени характеризуються якісними комунікаціями, взаємозалежністю, диференціацією ролей і обов'язків

- Мала групу, що складається із 5-7 рідше з 15-20 людей, які розділяють цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності; мають взаємодоповнюючі вміння; приймають на себе відповідальність за кінцеві результати діяльності: здібні виконувати будь-які внутрішньокорпоративні ролі і визначають себе і своїх партнерів як належних до команди.

Заслуговує на увагу робота Р. Маддикс та Б. Уінгфілд, які окреслили основні відмінності між групою та командою [94] (табл. 4).

Як ми бачимо, різниця між групою і командою досить суттєва. Особливої значимості питання формування команди набуває в умовах конкурентного середовища. Саме інтегративна функція лідера направлена на забезпечення формування із групи осіб повноцінної та ефективної команди. Згідно із А. Чанько особливо важливо враховувати, що і групова структура і її зміни, і місце кожного учасника в ній, як правило, слабо усвідомлюються та рефлексуються учасниками. Предметний зміст діяльності домінує в свідомості групи, що змушує її концентруватися на ній в цілому, забуваючи про те, що поведінка людини в групі, великою мірою обумовлена несвідомими процесами, може бути серйозним гальмом або каталізатором рішення предметних задач. В результаті міжособистісні напруги часто ігноруються і замовчуються до моменту перевищення якоїсь критичної маси або порогу, що залежить від індивідуальної сприйнятливості і культурного контексту.

Таблиця 4

Співвідношення характеристик групи та команди

Група	Команда
1. Члени групи думають, що вони зібрані разом тільки для адміністративних цілей. Індивідуалісти працюють незалежно. Іноді можуть працювати з іншими колегами над частково загальними цілями.	1. Члени команди признають свою взаємозалежність і розуміють, що особисті цілі та цілі команди найкраще досягаються завдяки взаємній підтримці. Час не витрачається на складні, напружені дії або для особистої вигоди.

2. Члени групи прагнуть зфокусуватися на собі тому, що вони недостатньо залучені в планування загальних цілей. Їх підхід до роботи простий як у найманців.	2. Члени команди мають відчуття власності своєї роботи та єдиного цілого тому, що вони віддані цілям, які вони ж допомогли встановити
3. Членам групи скоріше говорять що робити, ніж питають у них, який підхід був би кращим. Припущення не схвалюються.	3. Члени команди сприяють успіху організації, застосовуючи свій унікальний талант і знання для цілей команди.
5. Члени групи настільки обережні в тому, що вони говорять, що реальне розуміння всього, що відбувається неможливо. Можуть відбуватися ігри, а також виверти спілкування, які можуть спіймати необачну людину.	5. Члени команди вільно та довірливо спілкуються. Вони прикладають зусилля, щоб розуміти точку зору один одного.

Таким чином, виходячи із вищенаведеного, ми можемо зробити висновок, що наявність у фахівця з адміністративного менеджменту якісно сформованих умінь з командування забезпечать:

- 1) виконання посадових обов'язків у частині забезпечення дієздатності роботи персоналу;
- 2) виконання однієї з основних функцій лідера – інтегративної;
- 3) формування образу лідера в очах підлеглих та колег;
- 4) усвідомлення менеджером себе як лідера.

З метою забезпечення формування якостей особистості майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту, що забезпечать здатність виконувати функцію лідера з об'єднання колективу ми вважаємо необхідним **розвиток під час навчання у ВНЗ умінь з управління конфліктами.**

Менеджер з адміністративної діяльності, забезпечуючи умови для безперервної та ефективної роботи працівників підприємства та підтримуючи сприятливі умови роботи в офісі, повинен вирішувати масу конфліктів і проблемних ситуацій. Уміння ефективно управляти конфліктами є життєво необхідним у досягненні успіху в професійній діяльності такого керівника.

В науковій літературі поняття конфлікт (лат. conflictus — зіткнення) розуміють як зіткнення протилежних інтересів, протиріччя в

поглядах і у відносинах [7]. Також, поняття конфлікту визначають як «відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами» або як «відкрите протистояння внаслідок взаємовиключних інтересів і позицій» [58].

Аналізуючи психологічні причини конфліктів в органах державної влади, В. Євдокимов та А. Рябічко визначили, що конфлікти в органах державної влади нерідко роблять визначальний вплив на якість їх діяльності. Виникають значні труднощі на шляху виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей організації. На їх думку «розбалансування взаємозв'язків групової діяльності через міжособистісний конфлікт у колективі неминує веде до втрати ефективності діяльності, зростання особистої незадоволеності в кожного члена колективу, плинності кадрів та інших негативних наслідків. Ефективність профілактики конфліктів залежить від мобільності, рішучості та психологічної чуттєвості керівника. Завдання лідера на цій стадії – вмій розподіл балансу сил між неформальними групами (за рахунок завдань, стимулювання, налаштування груп на ефективну роботу, індивідуального підходу до кожної групи)» [22].

Відповідно до своїх функціональних обов'язків керівнику необхідно контролювати та вирішувати конфлікти, що виникають у підпорядкованих йому підрозділах. Успішне виконання службових обов'язків у зазначеному аспекті передбачає дотримання таких вимог:

- розуміти сутність конфлікту;
- володіти великим терпінням;
- позитивно ставитися до обох сторін, емоційно їх підтримувати, але не погоджуватися тільки з однією стороною;
- давати опонентам можливість безперешкодно висловлювати свої почуття;
- з'ясувати не позиції (що пропонують опоненти), а їх інтереси і мотиви;
- вміти знаходити спільні інтереси;
- вміти переводити конфлікт з емоційного стану в раціональне зважування і аналіз пропозицій.

Крім того, у процесі формування умінь з управління конфліктами доцільно враховувати технології регулювання конфліктом, що були визначені А. Слободянюком та Н. Андрущенко: інформаційні (ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, вилучення з інформацій-

ного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток і т.п.), комунікативні (організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками, забезпечення ефективного спілкування), соціально-психологічні (робота з неформальними лідерами та мікрогрупами, зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально – психологічного клімату в колективі), організаційні (рішення кадрових питань, використання методів заохочення та покарання, зміна умов взаємодії співробітників).

Виходячи із вищенаведеного, ми можемо зробити висновок, що наявність у фахівця з адміністративного менеджменту якісно сформованого уміння з управління конфліктами забезпечить:

1) успішне виконання посадових обов'язків, зокрема, у частині забезпечення безперебійної та ефективної роботи працівників підприємства та підтримання сприятливих умови роботи в офісі;

2) виконання інтегративної функцій лідера;

3) формування образу лідера в очах підлеглих та колег, зайняття менеджером активної позиції при вирішенні конфліктів.

З метою забезпечення формування якостей особистості ампного фахівця з адміністративного менеджменту, що забезпечать здатність виконувати функцію лідера з об'єднання колективу ми вважаємо необхідним **розвиток під час навчання у ВНЗ умінь з ефективною комунікації.**

Менеджер з адміністративної діяльності як і будь який інший керівник витрачає від 50% до 90% свого часу на міжособистісне спілкування. Переоцінити значення ефективною комунікації лідера-керівника досить важко. Її відсутність унеможливить здійснення лідером-керівником як інтеграції підлеглих у команду так і цілеспрямування цієї команди на досягнення мети, що стоїть перед організацією.

Розмірковуючи над філософією спілкування в контексті культури соціального управління, О. Пономарьов визначив, що «суспільна природа людини зумовила ту обставину, що її нормальне існування можливе лише за умови участі у спільній з іншими людьми діяльності. А це потребує, по-перше, необхідності розвиненої системи взаємодії з ними, основним інструментом і способом якої виступає міжособистісне спілкування. По-друге, успішна організація спільної діяльності, розподіл функцій між виконавцями та координація їхніх дій потребує належного управління здійсненням цієї діяльності. Але однією з неод-

мінних умов ефективного управління, у свою чергу, знов-таки виступає можливість спілкування між тими, хто його здійснює та виконавцями» [59, с.25].

У міжособистісному спілкуванні існують певні бар'єри, розглянувши які, ми в змозі надати рекомендації щодо підвищення ефективності міжособистісних інформаційних обмінів. Такими бар'єрами можуть бути: 1) сприйняття, 2) семантика, 3) обмін невербальною інформацією, 4) неякісний зворотній зв'язок і 5) погане слухання [42,с. 124].

До ефективної комунікації (як компетенції керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на державній службі в Україні) відносять здатність до швидкого та якісного обміну інформацією як зі своїми підлеглими, так і з керівниками інших підрозділів, володіння навичками ефективного вербального та невербального спілкування, а також здатність розуміти думку інших та підтримувати зворотній зв'язок зі своїми підлеглими .

В рамках проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» були визначені компетенції, що забезпечують ефективну комунікацію лідера-керівника:

- Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства;
- Сприяє обміну інформацією по вертикалі та по горизонталі;
- Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово;
- Звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності;
- Формулює та відстоює свою позицію / точку зору перед керівництвом; --- Чітко інформує працівників про завдання та очікувані результати діяльності;
- Інформує та консулює громадян /громадськість;
- Публічно виступає із промовами;
- Співпрацює з колегами у відомстві та в інших організаціях;
- Вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб;
- Модерує обговорення; збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору;
- Веде переговори, обґрунтовує свої позиції,вміє знайти компромісне рішення [25, с. 10].

У своєму дослідженні присвяченому комунікативній компетенції менеджера С. Пермінова визначає, що «для удосконалення комунікацій велике значення має техніка спілкування: використання правильних висловів, точних термінів, наочних матеріалів, стилю його викладання та ам. Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, який передається не лише від керівника до підлеглих, але й навпаки (від підлеглих до керівника). Тобто потрібне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання та використати їх пропозиції для досягнення успіху. Головною умовою ефективності ділової комунікації є усвідомлення того, що можливість реалізації цілей взаємодії зростає, якщо правильно організувати її проведення і створити атмосферу взаєморозуміння, довіри і співробітництва. Ефективні комунікативні методи в управлінні позитивно впливають на оточуючих, на амо презентацію керівника, його особистий імідж та створення високого рейтингу фірми в суспільстві» [53, с. 32].

Виходячи із вищенаведеного, ми можемо зробити висновок, що наявність у фахівця з адміністративного менеджменту якісно сформованих умінь з ефективною комунікації забезпечать:

- 1) успішне виконання посадових обов'язків;
- 2) виконання функцій лідера у вигляді інтеграції, цілеспрямування та ефективного досягнення цілей колективу;
- 3) практичну реалізацію професійної компетенції.

З метою забезпечення формування якостей особистості майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту, що забезпечать здатність виконувати функцію лідера з цілеспрямування ми вважаємо необхідним **розвиток під час навчання у ВНЗ умінь з коучингу.**

Як зазначив Дж. Уелч, «поки ти не лідер, успіх для тебе - це тільки твій розвиток. Коли ти стаєш лідером, успіх - це розвиток інших». В свою чергу відповідно до довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників метою діяльності менеджера (управителя) з адміністративної діяльності, зокрема, є контроль за станом організаційно-розпорядчої діяльності в організації та структурних підрозділах, організація комплексу заходів щодо забезпечення захисту персоналу, контроль за дієздатністю персоналу . На нашу думку, задля забезпечення виконання зазначених функція, а також для становлення

керівника в якості лідера важливим є опанування такого методу управління персоналом, як коучинг.

Коучинг – це процес розвитку особистості, якій відбувається віч-на-віч з коучером. Він допомагає досягнути специфічних особистісних або професійних якостей та цілей. Коучер спирається на сильні сторони особистості та сприяє у визначенні її бажань та мрій, допомагає сфокусуватися на сьогоднішньому та майбутньому, встановити конкретні, вимірювальні цілі, створити план дій та виконати його. Коучер не займається наставництвом чи консультуванням. Він, як правило, задає питання та окреслює можливості, щоб допомогти особі знайти свої відповіді.

В цьому аспекті доцільно навести слова Дж. Уйтмора про те, що: «коучинг розкриває потенціал людини і таким чином допомагає їй досягнути максимальної ефективності. Коучинг – це скоріше поміч, ніж навчання. Згадайте, як ви навчилися ходити. Невже мати дала вам докладні інструкції. Ми всі від природи володіємо здатністю та схильністю до навчання, а інструктаж йде у розріз з цією схильністю. Ідея не нова: те ж саме дві з залишком тисячі років назад говорив Сократ, але його філософія була втрачена у матеріалістичній гонці за спрощенням, яка торкнулася останніх два сторіччя. Зараз маятник гойднувся у зворотному напрямку, і якщо не метод Сократа у всій повноті, то по меншій мірі коучинг прийшов до нас на пару сторіч!» [77, с. 109].

У разі, якщо процес коучингу здійснюється за участю керівництва, він може розглядатися як один з аспектів управління. Керівник виступає у ролі підтримуючої ланки (найчастіше при певних етапах здійснення керівних функцій) для реалізації потенціалу самих підлеглих. Така ситуація відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння в системі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси і переходить у позицію взаємних внесків у спільну реалізацію потенціалу всіх працівників. Безперечно, що в такому разі керівний персонал потребує спеціальної підготовки спеціальних знань.

За визначенням М. Аткинсон та Р. Чоїс коучинг може бути ефективним «як стиль лідерства, що покликаний наставляти, тренувати, надихати на успіх та розвивати вміння управлінців досягати мети. Як технологія коучинг допомагає набути навичок, які необхідні для реалізації творчих здібностей, підвищення особистої ефективності в процесі

досягнення мети, а також допомагає пізнати індивідуальні цінності для того, щоб рухатися до найважливішого в житті. Цей метод вчить, як саме слід підтримувати людей, щоб вони могли розкрити свій потенціал».

Аналізуючи у своєму дослідженні різні підходи до коучингу в системі державного управління, В. Гур'євська пропонує його визначення «як технології, яка базується на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організованій техніці запитань, що в кінцевому підсумку орієнтована на перспективу позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. З іншого боку, коучинг - це компетенція менеджменту та стиль лідерства, що допомагає управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію» [18, с. 53].

Також є слушним навести формулювання визначення коучингу в розумінні М. Ландзберга, який вважає, що: «коучинг спрямований підвищити ефективність роботи і вдосконалити професійні навички тих, хто працює з вами. Його невід'ємні складові - надання зворотного зв'язку, мотивація і сила запитання. Менеджер-коуч також повинен мати адекватне уявлення про ступінь готовності свого підлеглого до виконання конкретного завдання, тобто наявності у співробітника бажання і кваліфікації. Основна мета коучингу полягає не в процедурі одностороннього потоку наказів чи інструкцій, а в динамічній взаємодії коуча і підлеглого» [38, с. 11].

Виходячи із вищенаведеного, ми можемо зробити висновок, що наявність у фахівця з адміністративного менеджменту якісно сформованого уміння із застосовування коучингу, як засобу управління персоналом забезпечить:

- 1) успішне виконання посадових обов'язків у частині забезпечення захисту і дієздатності персоналу;
- 2) виконання функцій лідера у вигляді цілеспрямування;
- 3) формування репутації в очах підлеглих в якості компетентного лідера-керівника.

З метою забезпечення формування якостей особистості майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту, що забезпечать здатність виконувати функцію лідера з цілеспрямування ми вважаємо не-

обхідним розвиток під час навчання у ВНЗ умінь з прийняття рішень.

Відповідно до довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників метою діяльності менеджера (управителя) з адміністративної діяльності, зокрема, є забезпечення умов для безперервної та ефективної роботи працівників підприємства, підтримання сприятливих умов і комфорту в офісі. На практиці це означає, що менеджер з адміністративної діяльності повинен забезпечити виконання значної кількості дрібних організаційних задач. Також, для виконання своїх посадових обов'язків він зобов'язаний вирішити велику кількість як поточних так і непередбачуваних проблемних ситуацій.

Необхідність приймати рішення при наявності певної множини різноманітних критеріїв, які можуть конфліктувати та протирічити один одному вимагає від адміністратора відповідних специфічних умінь та навичок.

Працюючи над проблематикою прийняття рішень, Т. Саати зазначив, що всі наші вчинки усвідомлено чи підсвідомо є результатом деяких рішень. Інформація, яку ми збираємо, допомагає нам розуміти якісь явища, для того щоб дати хорошу оцінку для прийняття рішень стосовно цих явищ. Не вся інформація корисна для покращання нашого розуміння та наших оцінок. Якщо ми тільки інтуїтивно приймаємо рішення, ми схильні вважати, що усі види інформації корисні, і чим її більше, тим краще. На його думку це не так і існує багато прикладів, які демонструють, що забагато інформації це також погано, як і її нестача.

У своїй роботі Ч. Хван визначив, що проблеми численних критеріїв при прийняття рішень досить різноманітні. Проте, навіть з таким різноманіттям усі проблеми мають наступні спільні характеристики:

- Численні задачі та характерні риси. Кожна проблема має велику кількість задач та характерних рис. Людина, яка приймає рішення повинна виокремити найсуттєвіші задачі та особливі риси кожної проблеми для її регулювання.

- Конфлікт між критеріями. Багаточисельні критерії зазвичай конфліктують один з одним.

- Несумірні одиниці виміру. Кожна задача та характерна риса має свою одиницю виміру.

- Розроблення/ вибір. Вирішення цих проблем полягає або в розробленні найкращого альтернативного рішення або обрати найкращий серед попередніх певних обмежених варіантів. Процес численних(складових) критеріїв прийняття рішень включає розроблення/пошук альтернативи, що є найбільш привабливим серед всіх критеріїв (величин).

Таким чином, виходячи із вищенаведеного, ми можемо зробити висновок, що наявність у фахівця з адміністративного менеджменту якісно сформованих умінь, які дозволяють приймати ефективні та своєчасні рішення забезпечать:

1) виконання посадових обов'язків з забезпечення умов для безперервної та ефективної роботи працівників підприємства та підтримання сприятливих умов і комфорту в офісі;

2) виконання однієї з основних функцій лідера – цілеспрямування;

3) визнання та повагу серед підлеглих у зв'язку з проявом активної та результативної позиції;

4) психологічне задоволення менеджера своєю діяльністю, що позитивно впливає на прояв лідерських якостей.

З метою забезпечення формування якостей особистості майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту, що забезпечать здатність виконувати функцію лідера з цілеспрямування ми вважаємо необхідним **розвиток під час навчання у ВНЗ умінь з тайм-менеджменту.**

Специфіка діяльності менеджера з адміністративної діяльності потребує здібностей з визначення цілей та ефективного управління власним часом та часом своїх підлеглих. Як зазначає Л. Кучер, «очевидним є факт, що готовність керівника до ефективної роботи багато в чому визначається практикою його повсякденної діяльності, а вирішальне значення для формування стилю керівництва має раціональне використання робочого часу. Чітке встановлення періодів планування сприяє більш точній оцінці обстановки в цілому, полегшує виділення головного, підвищує рівень виконання і допомагає керівнику ухвалити правильне рішення, як найбільш доцільно використовувати робочий час» [37].

У своїй роботі Н. Алюшина розглянула компетентність менеджерів стосовно питань часу і визначила, що їх індивідуальний або

рольовий тайм-менеджмент передбачає сім основних чинників компетентності:

- усвідомлення своїх особистих цілей, а також їх впорядкованість і узгодженість із загальними цілями організації;
- вміння планувати власний час шляхом фіксування запланованих завдань, строків, ресурсів та ін.;
- вміння визначати першочергові пріоритети;
- розвинуті навички делегування частини завдань іншим підлеглим та вміння вдало розпоряджатися їх часовими ресурсами;
- здатність до самоаналізу, саморозвитку та творчої діяльності, тобто прагнення вдосконалювати власні навички та уміння, а також виконувати роботу максимально швидко і ефективно;
- навички «енергетичного самоменеджменту», тобто здатність знаходити баланс між роботою та відпочинком, використовуючи різноманітні методи самомотивації;
- сила волі, здатність до самоконтролю, вміння долати перешкоди і вирішувати непередбачувані проблеми. [3, с. 27].

Таким чином, виходячи із вищенаведеного, ми можемо зробити висновок, що наявність у фахівця з адміністративного менеджменту якісно сформованих умінь тайм-менеджменту забезпечать:

- 1) виконання посадових обов'язків у частині забезпечення дієздатності роботи персоналу, забезпечення умов для безперебійної та ефективної роботи працівників підприємства та підтримання сприятливих умов і комфорту в офісі;
- 2) виконання однієї з основних функцій лідера – цілеспрямування;
- 3) підтримання в належному стані емоційного клімату колективу, підлеглих і власне самого фахівця.

З метою забезпечення формування якостей особистості майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту, що забезпечать здатність виконувати функцію лідера з цілеспрямування ми вважаємо необхідним **розвиток під час навчання у ВНЗ умінь з впливу.**

Специфіка діяльності менеджера з адміністративної діяльності передбачає необхідність корегування поведінки своїх підлеглих з метою забезпечення належної роботи персоналу. Тому менеджер повинен бути здатним мобілізації або демобілізувати певні якості та здатності як окремого підлеглого так і команди в цілому.

На думку А. Урбановича психологія впливу - один з базових напрямів сучасної психології управління, що пояснюється прямим виходом цієї проблематики на розкриття механізмів, способів і методів управління підлеглими. Він відзначав, що у своїй сукупності потенційна здатність керівника цілеспрямовано і ефективно впливати на своїх підлеглих формується завдяки оволодінню ним таким комплексом знань:

- Знання змісту і специфіки управлінського впливу;
- Знання основних способів психологічного впливу;
- Знання індивідуальних особливостей об'єктів впливу [79, с. 88].

Зміст навчально-виховної програми з розвитку умінь з впливу у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту слід будувати із врахуванням основних видів впливу, що були наведені у роботі Т. Дуткевич: самопросування, навіювання, зараження, спонукання до наслідування, формування прихильності, прохання, наказ, деструктивна критика, ігнорування, маніпуляція.

Також, слід враховувати основні види психологічного протистояння. Так, згідно із О. Сідоренко до психологічного протистояння можна віднести:

1. Контраргументацію. Свідома аргументована відповідь на спробу переконання, що спростовує або знецінює докази ініціатора дії.

2. Конструктивну критику. Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів або дій ініціатора і обґрунтування їх невідповідності цілям, умовам і вимогам адресата.

3. Енергетичну мобілізацію. Опір адресата спробам нав'язати або передати йому певний стан, ставлення, намір або спосіб дій.

4. Творчість. Створення нового зразка, способу, прикладу або моди що нехтує впливом та перевершує його.

5. Ухилення. Прагнення уникати будь-яких форм взаємодії з ініціатором дії, у тому числі випадкових особистих зустрічей і зіткнень.

6. Психологічна самооборона. Вживання мовних формул та інтонацій, що дозволяють зберегти присутність духу і виграти час для обдумування подальших кроків у ситуації деструктивної критики, маніпуляції або примушення.

7. Ігнорування. Дії, що свідчать про те, що адресат умисно не помічає або не бере до уваги слів, дій і виражених ініціатором дії почуттів.

8. Конфронтація. Відкрите і послідовне відстоювання адресатом своєї позиції і своїх вимог перед ініціатором дії.

9. Відмова. Висловлення адресатом своєї незгоди виконати прохання ініціатора [72, с. 107-127].

Таким чином, виходячи із вищенаведеного, ми можемо зробити висновок, що наявність у фахівця з адміністративного менеджменту якісно сформованих умінь з впливу забезпечать:

1) виконання посадових обов'язків у частині забезпечення дієздатності роботи персоналу та забезпечення умов для безперерійної та ефективної роботи працівників підприємства;

2) виконання функцій лідера в колективі з об'єднання та цілеспрямовання;

3) визнання та повагу серед підлеглих у зв'язку з проявом активної та результативної позиції;

4) психологічне задоволення менеджера своєю діяльністю, що позитивно впливає на прояв лідерських якостей.

З метою впливу на індивідуально-особистісні та соціально-психологічні якості особистості, що дозволяють менеджеру адміністративної діяльності розуміти та управляти власними та чужими емоціями четвертою педагогічною умовою визначаємо **формування сукупності інтегрованих знань, умінь та навичок, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту у майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту на основі тренінгових вправ з рефлексії (розуміння та усвідомлення емоцій) та емоційного впливу.**

Значимість впливу професійної компетентності фахового керівника на успішність діяльності всієї організації важко переоцінити. Однак, вплив керівника на організацію в цілому і безпосередньо на його підлеглих не обмежується лише професійною або фаховою сферою його діяльності. Суттєве значення має особистісний фактор та емоційна складова і в науковій літературі останнім часом зазначеній проблематиці приділяється заслужена увага.

Специфіка професійної діяльності менеджера передбачає наявність значної кількості стрес-факторів, які впливають на стан психологічного здоров'я керівника, який в свою чергу безпосередньо впливає

на його відносини із оточенням і здатність якісно виконувати обов'язки управлінця. [93]

Вивчення питання психологічного здоров'я менеджерів в аспекті їх професійної діяльності дає нам можливість стверджувати про актуальність даної проблематики в контексті формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту під час навчання у ВНЗ.

Дослідження ролі емоційного інтелекту у складі фахової діяльності професійного менеджера тісно взаємопов'язано з проблематикою психологічного здоров'я фахівця. Так, дослідження професійного здоров'я керівників досить широко представлені у літературі низкою дослідників (Р. Березовська, І. Гурвич, Ю. Мельник, А. Шувалов) та акцент зроблено як на теоретико-методологічному (Л. Анциферова, В. Бодров), так і на експериментально-дослідницькому рівні (В. Бойко, Т. Крюкова ті ін.). У руслі теорії психологічного здоров'я відомими вченими розглядалися декілька напрямів. Соціоцентричний напрям (Б. Братусь, Е. Фромм, В. Франкл), де основою є той факт, що людина на відміну від тварини не володіє набором інстинктів і вроджених навичок, які дозволяють виконати задачі, що відповідають природі людини. Інший напрям - персонцентричний (А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс), характеризується тим, що людській природі належні позитивні сили (потреби самоактуалізації), які направляють до здоров'я і зросту.

Однак, спершу ми хотіли би звернутися власне до терміну «психологічне здоров'я». Так, у психологічному словнику А. Петровського та М. Ярошевського психологічне здоров'я визначається як «стан душевного благополуччя, що характеризується відсутністю хворобливих психічних явищ і забезпечує адекватну умовам навколишньої дійсності регуляцію поведінки і діяльності». Акцент при цьому робиться на таких функціях: підтримання рівноваги між особистістю і середовищем, здатність протистояти життєвим труднощам без негативних наслідків для здоров'я [55, с. 134].

В свою чергу В. Дубровіна розглядає психологічне здоров'я у контексті особистості в цілому, вказуючи на його тісний зв'язок з вищими проявами людського духу. Дослідниця вважає, що його «слід розглядати з точки зору духовного багатства особистості, тобто включати в поняття "психологічне здоров'я" духовне начало та орієнтацію на абсолютні цінності: істину, красу, добро». На її думку, якщо у «лю-

дини немає етичної системи, то неможливо говорити про його психологічне здоров'я» [21, с. 35].

У своєму дослідженні даного аспекту О. Хухлаєва вважає доцільним спочатку звернутися до розгляду проблеми норми, а потім вже до критеріїв психологічного здоров'я. На її думку «проблема норми сьогодні далеко від однозначного рішення. Однак саме поділ понять психологічного та психічного здоров'я, як їй видається, допоможе певною мірою визначитися в розумінні норми». Вона вважає, що для «психічного здоров'я за норму доцільно сприймати відсутність патології, відсутність симптомів, що заважають адаптації людини в суспільстві. Для психологічного здоров'я норма - це, навпаки, присутність певних особистісних характеристик, що дозволяють не тільки адаптуватися до суспільства, але і, розвиваючись самому, сприяти його розвитку. Норма - це якийсь образ, який служить орієнтиром для організації педагогічних умов її досягнення. Слід також зазначити, що альтернатива нормі в разі психічного здоров'я - це хвороба. Альтернатива нормі у разі психологічного здоров'я - аж ніяк не хвороба, а відсутність можливості розвитку в процесі життєдіяльності, нездатність до виконання своєї життєвої задачі» [83, с. 24].

Для сучасних фахівців з менеджменту все більш стають характерними наступні характеристики їх повсякденного життя: ненормований робочий день, порушення харчування, постійні психологічні та фізичні навантаження, наявність значної кількості стресових ситуацій, відсутність часу для повноцінного відпочинку. Безумовно всі ці фактори впливають на стан їх психологічного здоров'я.

Ще у 1976 році Кристина Маслач визначила термін емоційного вигорання. Вона віднесла його до синдрому емоційного виснаження, що характеризується песимізмом, який часто виникає серед людей професії типу «людина-людина» - людей, що проводять багато часу у близьких контактах.

Люди, що страждають від вигорання як правило мають наступні показники

- хронічна втома;
- гнів при висуванні вимог самій людині;
- самокритика при висуванні вимог іншій людині;
- песимізм, негативізм та роздратованість;
- відчуття відсутності вільного простору;

- емоційна запальність.

Також заслуговує на увагу думка, що вигорання не є проблемою окремих людей, а проблемою соціального середовища, у якому вони працюють. Робочі місця створюють умови, у яких люди взаємодіють між собою та виконують свою роботу. Коли робоче місце не враховує існування людського фактору та існує значне неспівпадіння між сутністю роботи та природою людини, можливий великий ризик виникнення емоційного вигорання.

Слушно навести результати дослідження С. Шингаєва в рамках своєї роботи над психологічним забезпеченням професійного здоров'я менеджерів. Так, результати дослідження професійного вигорання менеджерів за допомогою опитувальника К. Маслач і С. Джексона (в адаптації Н. Водоп'янової, О. Старченкової) демонструють, що 63% менеджерів знаходяться на рівні «емоційного виснаження», 65% - на рівні «Деперсоналізація», 80% - на рівні «редукції персональних досягнень». Симптоматика стресу у менеджерів виглядає наступним чином: 63% респондентів відзначають у себе підвищену дратівливість, у 52% періодично виникає пригнічений настрій, 47% визнають нездатність відчувати симпатію до інших людей, 46% страждають від порушення сну, 43% мають підвищений артеріальний тиск, у 23% - неможливість зосередити увагу на роботі, у 22% - наявність м'язової напруги, у 22% - порушення апетиту і травлення, 18% мають сильну і швидко зміну настрою, по 17% - відчуття втоми і погіршення кількісних і якісних показників роботи, 16% - стійкі головні болі та ін. Оцінюючи важливість здоров'я у професійній діяльності (за 10-бальною шкалою), молоді менеджери дають найнижчі оцінки серед усіх респондентів: молоді менеджери - 8,5; досвідчені менеджери на етапі регулярної професійної діяльності та підвищення кваліфікації - 9,56.

Також він наводить рекомендації досвідчених управлінців, які мають середній трудовий стаж 16 років і досвід проходження від первинних посад до керівних (генеральний директор, виконавчий директор, фінансовий директор, начальник відділу), - це сутність накопиченого досвіду шляхом власних помилок і прийняття усвідомлених рішень. Значна частина рекомендацій (41%) стосується тайм-менеджменту, правильного планування робочого тижня; 18% - любити свою роботу; 18% - регулярно займатися спортом; 14% - займатися самоосвітою; 9% - позитивно дивитися на світ [85].

У своїй роботі Г. Нікіфоров визначив стресові фактори та класифікував їх за сферами професійної діяльності. До них відносяться організація та зміст діяльності суб'єкта, кар'єра, взаємовідносини на роботі, позаорганізаційні джерела стресу та оплата праці [46, с.28-30].

Емпіричні дослідження групи науковців під загальним керівництвом Ш. Тейлор, дає змогу стверджувати, що саме люди з низьким рівнем стресу можуть бути особливо придатними до управлінської діяльності і як результат, можуть займати керівні посади. Вони також зазначають, що і у соціальних науках, і у (різноманітній) практичній літературі є думка, що бути лідером означає постійно піддаватися стресу, але психологія лідерства та взагалі психологія показують інше. Лідери володіють особливим психологічним ресурсом - відчуттям контролю, що допомагає протистояти стресу [96].

В даному аспекті слушно навести визначення рівнів психологічного здоров'я, які наводить у своїй роботі О. Хухлаєва. Так, до «вищого рівня психологічного здоров'я - *креативного* – вона відносить людей зі стійкою адаптацією до середовища, наявністю резерву сил для подолання стресових ситуацій і активним творчим ставленням до дійсності, наявністю творчої позиції. Такі люди не потребують психологічної допомоги; до середнього рівня - *адаптивного* - відносить людей, у цілому адаптованих до соціуму, проте мають трохи підвищену тривожність. Такі люди можуть бути віднесені до групи ризику, оскільки не мають запасу міцності психологічного здоров'я і можуть бути включені в групову роботу профілактично-розвиваючої спрямованості; нижчий рівень - це *дезадаптивний*, або *асимілятивно-аккомодативний*. До нього можна віднести людей з порушенням балансу процесів асиміляції і акомодативності. Асимілятивний стиль поведінки характеризується насамперед прагненням людини пристосуватися до зовнішніх обставин на шкоду своїм бажанням і можливостям. Неконструктивність його проявляється у його ригідності, у спробах людини повністю відповідати бажанням оточуючих» [87, с. 103].

Отже, можна провести чітку паралель між зазначеними вище рівнями психологічного здоров'я та здатністю менеджера виконувати свої професійні обов'язки. Так, існують підстави вважати, що менеджер з низьким рівнем психологічного здоров'я може бути неспроможний здійснювати управління своїми підлеглими, менеджер з середнім рівнем – навряд чи зможе досягти лідерських позицій в колективі. В

свою чергу наведене визначення вищого (креативного) рівня психологічного здоров'я багато в чому схоже з визначенням безпосередньо феномену лідерства, яке надається в науковій літературі.

В світлі даних по кількості стресових ситуацій, що переживають менеджери, виходячи із рівня стресостійкості успішних менеджерів та характеру діяльності менеджерів з адміністративної діяльності, можна підтвердити висновок про високу актуальність цієї проблематики в процесі формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту.

В світлі необхідності регуляції менеджером стану свого психологічного здоров'я, як невід'ємної умови його професійної успішності, вбачається доцільним звернутись до відносно молодій проблеми в психологічних дослідженнях - *проблеми емоційного інтелекту*, що набула своєї актуальності завдяки працям таких дослідників як Г. Гарднер, Д. Карузо та ін.

Емоційний інтелект - це вид соціального інтелекту, що включає здатність до контролю власних емоцій та емоцій інших, здатність розуміти їх та вміння використовувати цю інформацію, щоб направляти своє мислення і дії. В свою чергу розвинутий емоційний інтелект включає в себе вербальну і невербальну оцінку і вираз емоцій, регуляцію власних та чужих емоцій, а також використання емоційного змісту у вирішенні проблем.

У своїй роботі російський вчений Д. Люсін визначає емоційний інтелект як здібності особи до усвідомлення своїх емоцій та емоцій свого оточення, а також управління ними. Він наполягає на розуміння емоційного інтелекту в першу чергу як когнітивної здібності та вважає зайвим включення до його складу особистісних якостей [39]. Вивчаючи дану проблематику, Г. Гарськова визначає емоційний інтелект «як здатність розуміти ставлення особистості, репрезентовані в емоціях, та керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу» [14, с. 26]. В свою чергу О. Власова вважає, що емоційні здібності відображають «здатність до розрізнення, адекватного вираження та управління власними емоціями, переживаннями, прийняття відповідальності за їхній позитивний модус та відповідність суспільно виробленим еталонам» [11, с. 32].

Відповідно до теорії Г. Гарднера, серед елементів емоційного інтелекту слід розглядати внутрішньоособистісний елемент (направле-

ний на власні емоції) та міжособистісний елемент (направлений на емоції інших людей). Внутрішньоособистісний елемент складається з таких характеристик, як самосвідомість, рефлексія, самооцінка, самоконтроль та мотивація досягнень. Міжособистісний елемент включає в себе емпатію, толерантність, комунікабельність, конгруентність та діалогічність.

Також слушно навести висновки І. Андрєєвої з цієї проблематики. Так, емоційний інтелект може розглядатися як предиктор здібностей до керівництва та ефективної поведінки в організації. Вона відзначає, що особи з високим рівнем емоційного інтелекту вже на етапі вибору професії схильні до діяльності у соціальній сфері. Помірно високий рівень емоційного інтелекту сприяє ефективності діяльності у сфері «людина - людина», зокрема у сфері обслуговування і в управлінні. В свою чергу керівників з високим рівнем емоційного інтелекту відрізняє більш висока ефективність діяльності, гнучкість у виборі стилю керівництва та вибір просоціальних стратегій боротьби в емоційно складній ситуації.

Отже, як зазначалось вище, в науковій літературі емпірично доведено наступні факти: 1) менеджери під час професійної діяльності зазнають впливу, що негативно відображається на стані їх психологічного здоров'я, 2) успішні менеджери мають низький рівень тривоги та стресу, 3) вплив емоційного стану керівника на емоційний стан його підлеглих.

Зазначені дані дають підстави зробити висновок, що особливості професійної діяльності менеджера вимагають від нього здатності підтримувати рівень свого психологічного здоров'я у належному стані, в свою чергу такі здатності необхідно розглядати як невід'ємну складову професійної компетентності менеджера та успішності діяльності всієї організації. З іншої сторони розвинутий емоційний інтелект передбачає наявність у особистості здібностей з розуміння та управління власними емоціями, а також здібностей з розуміння та управління емоціями інших. Ми прийшли до висновку, що професійний керівник, який не в змозі підтримувати стан свого психологічного здоров'я на належному рівні, незважаючи на високий рівень професійної підготовки та компетентності, в довгостроковій перспективі матиме суттєві складності з реалізацією своїх професійних та лідерських якостей. На нашу думку розвиток емоційного інтелекту слід розглядати як необ-

хідний метод регуляції менеджером стану свого психологічного здоров'я. Вбачаємо корегування освітніх програм з метою розвитку у майбутнього фахівця з менеджменту емоційного інтелекту перспективним напрямком психолого-педагогічного дослідження. Тому вбачаємо доцільним вважати розвиток емоційного інтелекту необхідною та невід'ємною умовою формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту під час навчання у вищому навчальному закладі.

Таким чином, було розроблено та теоретично обгрунтовано педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту під час навчання у ВНЗ:

- мотиваційно-ціннісне спрямування майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту на успішну професійну діяльність за допомогою актуалізації позитивного досвіду досягнень та почуття успіху в спеціально змодельованих ситуаціях;

- забезпечення засвоєння майбутнім фахівцем з адміністративного менеджменту системи практично-орієнтованих, інтегрованих знань про феномен лідерства на основі пізнавальної активізації студентів та критичної інтерпретації ними навчального матеріалу;

- застосування особистісно орієнтованих технологій, спрямованих на формування у майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту прикладних лідерських умінь;

- формування сукупності інтегрованих знань, умінь та навичок, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту у майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту на основі тренінгових вправ з рефлексії (розуміння та усвідомлення емоцій) та емоційного впливу.

2.2 Особливості формування лідерських якостей у майбутніх психологів у ВНЗ

В рамках формування лідерських якостей майбутніх психологів, ми хотіли б приділити особливу увагу двом якостям як найбільш важливим, з нашої точки зору, для їх майбутньої успішної професійної діяльності: комунікативній компетентності та емоційного інтелекту.

У сучасних умовах розвитку суспільства існує потреба в людині нового типу, соціально активній, ерудованій в багатьох сферах знань, особистості, яка майстерно володіє мистецтвом спілкування, діалогу,

переконання, тобто комунікативною компетентністю. Такою особистістю повинен стати лідер, який силою свого переконання може спрямовувати енергію групи на вирішення певних завдань, впливати на підлеглих, сприяти ефективному спілкуванню. Це неможливо здійснити, не володіючи достатніми знаннями в галузі психології й досвідом їх застосування у практичній діяльності.

У зв'язку із цим комунікативна компетентність відіграє велику роль у формуванні готовності психологів до майбутньої професійної діяльності у процесі навчання у вищому навчальному закладі.

Під час дослідження цієї проблеми ми будемо розглядати їх комунікативну компетентність як здатність володіти таким потенціалом і досвідом, який дозволить бути успішним у професійному спілкуванні, а також надасть упевненості у тому, що фахівець зможе ефективно реалізовувати їх у ситуаціях взаємодії з людьми, застосувавши адекватно до них засоби спілкування. До складу комунікативної компетентності входить ступінь задовільного оволодіння певними нормами спілкування, поведінки, як результат навчання, засвоєння соціально-психологічних еталонів, стереотипів поведінки, оволодіння стратегією, тактикою і технікою ефективного спілкування.

Сучасні дослідники приділяють багато уваги проблемі формування комунікативної компетентності. Аналіз поняття комунікативної компетентності показав неоднозначність його тлумачення в сучасній педагогічній та психологічній літературі. Одні дослідники розуміють під цим поняттям здатність (І. Зимня, Л. Столяренко), інші – сукупність знань, умінь, навичок (А. Зернецька, Н. Костриця, В. Куніцина, М. Львов, В. Петрук) або адаптивність і володіння засобами поведінки (Ю. Жуков, Ю.Ємельянов).

Комунікативна компетентність розглядається нами як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Для ефективної комунікації характерним є досягнення взаєморозуміння партнерів, краще розуміння ситуації і предмета спілкування. Сенс комунікації – у тій реакції, яку ми отримуємо з боку інших людей, у досягненні сприятливих міжособистісних відносин. Необхідно мати зворотний зв'язок, що сигналізує про те, як люди зро-

зуміли вас, як вони сприймають інформацію і як ставляться до проблеми [73, с. 411].

Комунікація – процес двостороннього обміну інформацією, що веде до взаємного розуміння, за умови відсутності якого комунікація не відбувається. Взаєморозуміння – один з основних феноменів міжособистісних взаємовідносин. У ході спільної діяльності людина свідомо або несвідомо вивчає і пізнає іншу людину, в результаті цього може виникати взаєморозуміння. Розуміння - це здатність осмислювати, осягати зміст і значення висловлювань, мотивів поведінки, особистісні помисли партнера. Це когнітивний процес установалення зв'язку між людьми [51].

Як і всяка дія, комунікативний акт містить у собі аналіз і оцінку ситуації, формування мети. Проаналізувавши погляди різних вчених щодо важливості комунікативної компетентності у професійному спілкуванні, слід зазначити, що вона сприяє професійному успіху і кар'єрному зростанню фахівця, допомагає йому почуватися впевнено у суспільстві, відповідати сучасним вимогам. Майбутній психолог повинен володіти такими здатностями до ефективної комунікації:

- чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки та переконання;
- підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- залежно від ситуації обирати найбільш доцільні інформаційні засоби та канали комунікації;
- переконувати, аргументувати, вести результативні ділові бесіди;
- доводити інформацію, тримати її у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем;
- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування;
- протидіяти маніпуляції, долати бар'єри спілкування;
- створювати власний імідж, вдосконалювати його складові: зовнішній вигляд, манери, впевненість у собі, позитивну енергетику.

На особливості установалення і розвитку комунікації у педагогічному спілкуванні як багатоплановому процесі вказують дослідники Л.Л. Товажнянський, О.Г. Романовський та ін [76, с. 421]. Не зважаючи на велику кількість досліджень, присвячених теоретичним про-

блемам комунікативної компетентності, недостатньо вивчені способи і методи її формування під час навчання у ВНЗ. Особливо це стосується проблеми формування її у психологів.

Викладачі кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами НТУ «ХПІ» спрямовують свої зусилля на формування у майбутніх психологів. І одним із необхідних факторів становлення психологів-професіоналів є формування у них комунікативної компетентності.

Важливе значення для цього має діагностика компетентності або аналіз складу тих внутрішніх засобів діяльності, які використовуються під час адаптації до комунікативних ситуацій. Першочерговим завданням діагностики комунікативної компетентності є оцінка когнітивних ресурсів, що забезпечують адекватний аналіз та інтерпретацію ситуації: інвентаризація компонентів компетентності (знань, умінь і навичок) і підбір або створення для оцінки кожного з них відповідної психологічної процедури. Однак на практиці такий підхід не може бути ефективно реалізованим через зростання числа виявлених компонентів, що перевищує темпи створення діагностичних засобів і не відповідає елементарним критеріям надійності. Фактично ж при діагностиці компетентності обмежуються оцінкою дуже вузького набору її складових. Для всебічної діагностики бажано визначити критерії відбору основних компонентів компетентності для оцінки [16].

Проблема діагностики компетентності не вирішується одним лише інформуванням респондента про результати тестування – суть її в тому, щоб його учасники отримали дієву інформацію, на основі якої вони змогли б самі здійснювати необхідний самоаналіз і корекцію своєї поведінки шляхом розвитку і самовдосконалення власних дій. У комунікаціях кожний з нас бере щоденну участь, але лише деякі роблять це достатньо ефективно. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом повідомлень, що залежить значною мірою від компетентності залучених до нього людей.

Вирішуючи питання підвищення комунікативного потенціалу особистості, необхідно використовувати весь арсенал наявних засобів: знання стратегії і тактики конструктивного спілкування, використання ефективних вербальних і невербальних навичок спілкування, умінь

розуміти інших людей і впливати на них, підтримувати сприятливі відносини в колективі, уникати деструктивних конфліктів та ін.

Так, в НТУ «ХП» у процесі навчання базові знання майбутніх фахівців були доповнені спецкурсами з формування і розвитку комунікативної компетентності. Для цього їм читали такі курси лекцій, як: «Психологія управління», «Психологія досягнення успіху», «Етика ділового спілкування». У процесі вивчення основ психології студенти слухали лекції з тем: «Майстерність міжособистісних відносин», «Комунікативна компетентність», «Стратегія і тактика особистісного впливу», «Управління конфліктами» тощо. Але цього недостатньо для формування комунікативної компетентності у майбутній професійній діяльності. Майбутнім психологам треба не тільки знати про функції ділового спілкування, його стратегію і тактику, але й володіти практичними навичками комунікативної компетентності [50].

Для набуття навичок ефективного спілкування було проведено ділові ігри й тренінги, спрямовані на особистісне зростання студентів. Комунікативний досвід здобувається на основі безпосередньої участі в актах взаємодії з іншими людьми. Існує безліч шляхів отримання відомостей про характер різних ситуацій, проблеми міжособистісної взаємодії та способи їх вирішення. При цьому використовували обговорення результатів діяльності, участь у дискусіях, виконання різних ролей у процесі тренінгів і т. ін. Вони передбачали навчання таким формам поведінки, як уміння слухати, говорити, впливати на інших людей, допомагати їм, знанням невербальних сигналів.

Дуже ефективними є форми групової роботи у стилі груп самоаналізу, де учасники отримують можливість перевірити свої визначення комунікативних ситуацій у процесі порівняння думок усіх членів групи. Важливою перевагою групових форм роботи є й те, що одним із її продуктів може бути створення нових засобів аналізу, позитивним моментом яких є їх використання у формуальному процесі, а отже й можливість постійного коригування. Груповий аналіз може містити єдині процедури діагностики і вдосконалення системи засобів орієнтування комунікативних дій.

Груповий тренінг, як бачимо з вище викладеного, є хоча і дуже ефективним, але далеко не єдиним засобом розвитку комунікативної компетентності. Людина опановує внутрішні засоби регуляції комунікативних дій, засвоюючи культурну спадщину, спостерігаючи за

поведінкою інших людей. Зокрема, процес спостереження дозволяє виявити систему правил, керуючись якими люди організують свою взаємодію, зрозуміти, які правила сприяють, а які перешкоджають успішному здійсненню комунікативних процесів. Не випадково спостереження за комунікативною поведінкою інших людей рекомендується в якості ефективного способу підвищення власної компетентності.

Вирішуючи питання підвищення комунікативного потенціалу особистості, необхідно використовувати весь арсенал наявних засобів. Важливим моментом процесу формування цих навичок є уявне програвання своєї поведінки в різних ситуаціях. Планування своїх дій «в умі» є складовою частиною нормального здійснення комунікативної дії. Здатність людини діяти таким чином може бути цілеспрямовано використана для забезпечення «контрольованої спонтанності», що є важливою характеристикою компетентної поведінки.

Формування комунікативної компетентності у професійному спілкуванні неможливо без подолання бар'єрів, що можуть стояти на заваді ефективної комунікації. Існує загальноприйнята класифікація психологічних бар'єрів спілкування: комунікативні, що поділяються на логічні, стилістичні, семантичні й фонетичні, особистісні та соціально-психологічні.

Причинами їх появи можуть бути особливості інтелекту співбесідників, неоднакове знання або розуміння предмету, окремі індивідуально-психологічні особливості тих, хто спілкується, що суттєво заважає розумінню партнерів й досягненню бажаної мети спілкування. Кожна з розглянутих груп бар'єрів у спілкуванні визначає так звану висоту перешкод, що стоїть на шляху між суб'єктами взаємодії. Тому майбутньому психологу необхідні знання щодо їх подолання з метою використання для налагодження контактів з іншими людьми і створення належних умов для плідного й ефективного спілкування.

Розвиваючи комунікативну компетентність психолога, необхідно формувати його здатність враховувати існування соціально-перцептивних стереотипів в комунікативній практиці. Він повинен зрозуміти, що вони спрацьовують в умовах дефіциту інформації про людину, коли про неї змушені робити висновки відповідно до першого враження. Існує ціла низка стереотипів, дотримуючих яких молодий фахівець може неадекватно сприймати партнера по спілкуванню, що,

безумовно, не сприятиме ефективності спільної діяльності. Тому найважливішим завданням є орієнтування майбутніх психологів на перевірку будь-якої попередньої інформації і прагнення не потрапляти під вплив установок, а будувати уявлення про людину на основі свого особистого досвіду спілкування з нею.

Універсальною одиницею спілкування можна вважати *драму спілкування*. Драма – це важке завдання, це «виклик», який треба подолати за допомогою комунікативних умінь. Дослідницею Сидоренко Є.В. було виокремлено чотири «драми спілкування»:

1. Драма слухання (суть драми: слухаю, але не чую).
2. Драма розуміння (суть драми: чую, але не розумію).
3. Драма дії (суть драми: розумію, але зробити не можу).
4. Драма самовираження (суть драми: можу зробити сам, проте сформулювати, як це робиться, я не можу) [72].

Вирішити ці драми можливо за допомогою комунікативних умінь. Активне слухання й регуляція емоційної напруги дозволять подолати драму розуміння і, деякою мірою, – драму самовираження та драму дії. Активне говоріння – уміння діяти, задавати відкриті питання, виражати свої думки й почуття – також є важливим у подоланні драм спілкування. Методи активного слухання допомагають зосередити увагу того, хто слухає, «розговорити» партнера, почути й зрозуміти його. Це можливо лише тоді, коли активний слухач не тільки знає відповідні комунікативні техніки, але й грамотно застосовує їх. Таким чином, долаються всі 4 види драм.

Наразі розглянемо більш докладну другу з піднятих нами проблеми: розвиток емоційного інтелекту у майбутніх психологів. Сьогодні перед вищою освітою стоїть завдання формування особистості психолога як майбутнього лідера. Сучасне суспільство вимагає від майбутнього спеціаліста наявності певних якостей: вміння брати на себе відповідальність, комунікабельність, вміння орієнтуватися в стресовій ситуації, тощо. Саме в цьому випадку емоційний інтелект є невід'ємною частиною розвитку цих якостей у майбутнього психолога.

Проблему емоційного інтелекту розглядають такі вчені: Д.Гоулман, Г.Гарднер, Р.Стренберг. Першу наукову модель емоційного інтелекту розробили П.Селовей і Дж.Мейер. Вони визначили емоційний інтелект, як розуміння своїх і чужих емоцій, управління емоці-

ями, емпатія, використання емоцій для досягнення цілей і вирішення завдань.

М.К. де Вірс в своїх дослідженнях виявив, що 20% нашого інтелекту це раціональний інтелект, а решта 80% - емоційний інтелект [29].

Р.Бар-Он визначив, що емоційний інтелект - це неогнітивні здібності і знання особистості, завдяки яким можна успішно справлятися з усіма життєвими труднощами, а також вперше ввів аббревіатуру емоційного інтелекту –EQ[15].

Р.Бар-Он виділив 5 сфер емоційного інтелекту:

- внутрішньоособистісна сфера (розуміти, як твоя поведінка впливає на оточуючих, вміння брати до уваги бажання і цінності інших людей, прагнення до максимального саморозвитку);

- сфера міжособистісних відносин (конструктивне спілкування, вміння встановлювати контакти);

- сфера адаптивності (виявлення і формулювання проблеми, а також шляхи її вирішення, адаптація до швидко мінливих завдань і явищ);

- сфера управління стресом (вміння не піддаватися раптовим емоціям);

- сфера загального настрою (бути ентузіастом) [15].

З наведених вище сфер ми можемо побачити взаємозв'язок лідерських якостей особистості та емоційного інтелекту. Майбутній психолог зобов'язаний розуміти емоції і почуття інших людей, щоб ефективно виконувати поставлені перед ним завдання, вміти формувати і встановлювати в процесі комунікації контакти.

Майбутній психолог зобов'язаний розвивати високий рівень емоційного інтелекту для того, щоб ефективно допомагати людям, які звертаються до нього, чітко відчувати і розуміти навіть легку зміну емоційного стану людини.

У сучасному світі люди з психологічною освітою знаходять своє покликання в досить поширеній професії - менеджер з персоналу. Необхідно добре володіти комунікативними навичками, розумінням почуттів і особливостей інших людей, вміти підлаштовуватися під співрозмовника, тощо. Саме від менеджера з персоналу в першу чергу залежить, який колектив буде просувати компанію вперед, як команда зможе запобігати або вирішувати конфлікти, тощо.

Розглядаючи комунікативну компетентність, ми розуміємо, що її доцільно аналізувати як систему внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій, виділяючи в останній орієнтуючу і виконавчу складові. Діагностика є, в першу чергу, процесом самоаналізу, а розвиток – процесом самовдосконалення засобів організації комунікативної взаємодії. Для цього необхідно формування практичних навичок комунікативної компетентності шляхом використання цілої низки інноваційних технологій. В центрі уваги перебуває проблема комунікативної компетентності майбутніх психологів, необхідної для успішного виконання своїх функціональних обов'язків. Цей процес більш ефективно буде відбуватися за таких педагогічних умов:

- застосування у рамках особистісно-орієнтованого підходу при виконанні навчальних завдань і вправ, спрямованих на підвищення комунікативної компетентності;
- моделювання реальних професійних умов спілкування;
- впровадження модуля «Комунікативна компетентність особистості» у рамках дисципліни «Основи психології» з широким застосуванням тренінгів і ділових ігор.

У свою чергу, емоціональний інтелект являє собою комплекс психологічних процесів, які необхідно розвивати у майбутніх психологів ще до вступу ними у доросле життя, щоб ми могли отримати фахівця, що добре знає не тільки свою професію, а й вміє ефективно працювати в команді для отримання високого результату. Цей процес ми можемо реалізувати за допомогою наступних педагогічних технологій:

- на сьогоднішній момент в НТУ «ХПІ» з'явився «Центр лідерства», в якому сформована європейська і формується українська програма з навчання майбутніх психологів, що дає можливість залучати студентів до участі в тренінгових заняттях;
- проведення практичних занять з використанням елементів тренінгу для розвитку морально-вольових, особистісних, емоційних, комунікативних якостей і творчих здібностей майбутнього психолога.

Використання вище перерахованих можливостей щодо формування особистості студента-психолога як майбутнього лідера, робить можливим в майбутньому йому стати висококваліфікованим фахівцем, здатним ефективно виконувати поставлені перед ним зав-

дання (пов'язані вони будуть з його консультативною діяльністю або з цілями підприємства).

2.3 Інноваційні технології в освіті як умова розвитку професійного лідерства

Розкриття лідерського потенціалу майбутніх фахівців технічного, гуманітарного або управлінського профілю вимагає не тільки формування організаційних, комунікативних, творчих якостей, але й забезпечення високого рівня їх професійних знань, умінь, навичок. Адже людина, що не володіє на високому рівні професійною компетентністю – не здатна стати справжнім лідером. З цієї точки зору потрібно розглянути проблему професійного лідерства майбутніх фахівців та застосування викладачами інноваційних технологій в освіті для розвитку професійної компетентності як необхідного кроку у розкритті лідерського потенціалу студентів.

Функція педагогічної діяльності полягає в тому, щоб відповідно до запитів суспільства готувати кадровий потенціал в сферах діяльності, де виникає потреба в ньому.

Як галузь науки педагогіка досліджує закономірності процесу формування знань, їх збереження і подальшої передачі. Педагогіка, як і будь-яка наука, також проходить в своєму розвитку періоди успіхів і періоди кризового стану. Відповідно до досліджень Ф. Г. Кумбе (1970) період цього циклу в системі освіти становить 25-30 років. Така періодизація спостерігається у всіх видах діяльності, але розбіжність тривалості цих циклів в різних сферах діяльності призводить до ефекту виникнення періодів загального занепаду в розвитку суспільства і до аналогічних періодів його розквіту. В теорії коливальних процесів це характеризується як ефект буття. Будь-який кризовий стан породжує різні пошуки шляхів виходу з нього, що особливо чітко спостерігається в даний час в сфері педагогічних знань. Існуюча система навчання як за методами передачі знань, так і за їх утриманням морально застаріла і не повною мірою відповідає сучасним вимогам суспільства.

У сучасній педагогіці інтенсивно розробляються інноваційні технології, спрямовані на підвищення ефективності процесу навчання.

Особливо ця проблема є актуальною у зв'язку з розвитком лідерського потенціалу майбутнього фахівця.

Основним недоліком сучасної освіти є втрата інтересу студентів до отримання знань. Гонка за обсягом знань і новими напрямками, які в деяких випадках носять приватний, вузько спеціалізований характер, не залишає місця і часу для отримання фундаментальних знань. Разом з тим, фундаментальні знання - це не застигла незмінна картина світобудови, а їх оновлення потребує нового підходу до структурування і освоєння цих знань.

Одна з причин втрати інтересу студентів до знань пов'язана з невідповідністю психологічного дозрівання індивіда до сприйняття того обсягу знань, які подаються індивіду. Знання є мовою спілкування і в освоєнні їх як мови вимагається суворе дотримання правил формування і засвоєння знакових систем «сигналів-символів», які в обов'язковому порядку на першому етапі повинні спиратися на реальні образи, що формують відповідні подання про них. Це необхідно не тільки на першому етапі, а й у всіх випадках першого етапу формування нового рівня «знаків-символів» будь-якої галузі знань. Отже, освоєння науки в навчальному процесі має здійснюватися через практичну діяльність її застосування. Саме цим визначається підготовка фахівців в галузі технічних і природничих знань, що й спричиняє створення навчально-виробничих освітніх комплексів.

Ідея найбільш ефективної організації педагогічного процесу була чітко сформульована в педології ще в кінці XIX початку XX століття, але існуючі соціально-економічні умови того періоду не дозволили її реалізувати. Принцип індивідуальної організації навчального процесу не тільки продовжував отримувати теоретичну розробку, а й знаходив практичну реалізацію навіть в масовій системі побудови навчального процесу.

У період індустріалізації країни і ліквідації повної безграмотності єдино можливим рішенням проблеми підвищення освіченості і створення необхідного соціально-культурного рівня з'явилася класно-урочна система навчання. Недолік спеціалізованих приміщень і вчительських кадрів компенсувалися триміною роботою навчальних закладів, заочним навчанням і екстернатом. У міру підвищення середнього рівня освіченості населення за рахунок збільшення числа навчальних закладів та вчительських кадрів в загальноосвітніх школах, в

спеціалізованих середніх навчальних закладах, при ВНЗ знаходила широке застосування гурткова робота в усіх напрямках загальноосвітнього навчання. У ВНЗ діяли студентські конструкторські бюро, в гуманітарних ВНЗ - студентські наукові організації, що істотно розширювало можливості індивідуального навчання і формувало практичні навички в професійній підготовці майбутнього фахівця. Була створена система профтехучилищ, що мали сучасну матеріально-технічну базу, яка дозволяла готувати висококваліфікованих робітників. Потребуваність практичних і наукових кадрів сприяла технічному зростанню і розвитку виробництва. Удосконалювалася і сама система навчання і матеріально-технічна забезпеченість навчального процесу, але система класно-урочної підготовки зберігалася як державна форма освіти. Вона була доведена до досконалості і в повній мірі відповідала запитам свого часу. З 1955 року при університетах і ВНЗ стали працювати гуртки і заочні форми підготовки школярів до вступу них на навчання, функціонували літні школи-семінари, були створені спеціалізовані школи для обдарованих дітей, велася робота в гуртках для дітей та молоді при добровільних спортивних товариствах, ДОСААФ, ВНЗ, палацах культури і піонерських палацах. Все це в цілому створювало в державі високий рівень культурно-освітнього середовища, що дозволила зробити систему освіти в СРСР кращою в світі. Як і всякий процес, вона мала свої недоліки і труднощі, але зростаюче матеріально-технічне забезпечення та безкоштовний характер освітніх послуг практично своєчасно дозволяли вирішувати виникаючі проблеми. Істотним фактором подальшого розвитку і вдосконалення освіти був стабільний

У цей період тривало вдосконалення і розвиток індивідуальних форм навчання, що особливо проявлялося в організації виробничих практик при навчанні керування транспортними засобами і літальними апаратами. Здійснювалася диференціація викладацької діяльності паралельно вдосконаленню індивідуалізації навчального процесу. У 80-х роках минулого століття з вирішенням проблеми визначення індивідуальної норми і зони функціонального оптимуму були розкриті основні положення, що визначають швидкість навчання, рівень навченості, оптимальний режим тривалості процесу засвоєння знань, щільності надходить або заходи її новизни і необхідної доступності. В ході вивчення процесу формування динамічного стереотипу, що визначає швидкість процесу засвоєння і якість засвоєваних знань, було встановлено, що поча-

тковий рівень підготовки для освоєння інформації, що надходить повинен становити певну доступність її сприйняття. Збереження такого рівня доступності на всьому шляху освоєння необхідної освітнього середовища дозволяє в процесі подальших кроків ускладненням освоєння матеріалу забезпечити необхідну часткове співвідношення закріплення необхідних знань і навичок, зберігаючи при цьому захопленість до їх засвоєнню. При цьому повинна існувати мотивація до їх придбання, яка в свою чергу диктується наявністю попиту.

Сучасні технічні засоби, що використовуються для організації навчального процесу, дозволяють не тільки його індивідуалізувати, а й істотно змінюють процес навчання, сприяючи більш глибокої диференціації педагогічної діяльності. Створення мультимедійної системи дистанційного навчання дозволяє оптимізувати обсяг, час і місце організації навчання і звільняє викладача від одноманітної праці, пов'язаною з читанням лекцій. Час, що звільнився може бути використано на наукові розробки та індивідуальні консультації студентів, а також на розробку нових, більш глибоких і повних мультимедійних курсів навчання. Розвиток системи дистанційної освіти істотно змінить організацію процесу навчання, але, забезпечуючи максимальну індивідуалізацію освоєння освітнього середовища, дистанційна освіта не може змінити колективний характер збереження і передачі соціокультурних цінностей, спільне їх використання і накопичення. Всі отримані технічні досягнення сприяють тільки збільшення аудиторій, збереженню більшого обсягу знань і більш швидкого обміну ними.

Сучасні технічні засоби навчання практично дозволяють максимально забезпечити доступність освіти з урахуванням індивідуальних особливостей того, хто навчається. Але як би не були досконалі інноваційні методики, вони всі розраховані на осіб, які прагнуть отримати знання. Сам процес отримання знань досить трудомісткий і вимагає великої затрати сил, а, отже, і певної міри примусового впливу. Факторами такого примусу на різних етапах виступали різні засоби, але їх присутність незмінно супроводжує процес формування фахівця.

Споживча ідеологія сучасного періоду розвитку суспільства спрямована на мінімізацію витрат і приводить до втрати інтересу до трудомісткого процесу отримання знань. Підготовка майбутнього фахівця і збереження необхідного соціокультурного рівня суспільства повинні бути запланованими, як будь-яка продуктивна діяльність, то-

му такі питання, як: що, скільки, коли, куди, з якою метою - повинні мати детерміновану обґрунтованість. Вільним може бути тільки вибір, кого вчити, і саме в цьому потрібно добровільний вибір спрямованості своєї діяльності кожного індивіда. Тому інноваційні технології повинні бути спрямовані не тільки на доступність освоєння освітнього середовища, але і її побудова, а також розвиток почуття відповідального ставлення до зробленого вибору з використанням для цього адекватних заходів примусу як цілеспрямованого формування конкретного виду діяльності.

Виховання, як і навчання, визначається конкретної освітнім середовищем, в якій визначаються зони дозволеної спрямованості поведінки і зони заборонені. Інакше можна сказати, що в формуючому впливі вибудовується алгоритм впливу на індивіда в дозвільних напрямку. Результати цього впливу або їх форма можуть проявлятися в заохочувальних або примусових заходах. Тобто фактично при використанні засобів заохочення і примусу формується мотиваційний інтерес до навчальної діяльності. Використання засобів заохочення і примусу вимагає врахувати заходи їх застосування по силі, тривалості, часу і місця їх використання, що і є предметом спеціальних психологічних досліджень. Але в будь-якому випадку вони призводять до задачі побудови індивідуального оптимального алгоритму впливу в досягненні поставленої мети.

Проблема оптимізації навчального процесу визначає ряд завдань, які в тій чи іншій мірі зводяться до необхідності врахування індивідуальних особливостей учнів, що беруть участь в ньому. Самі принципи побудови навчального процесу досить глибоко вивчені і сформульовані як необхідні вимоги його оптимізації. Але безпосереднє їх застосування стикається з труднощами, пов'язаними з кількісним їх виразом. Такі положення, як доступність, систематичність, послідовність, наочність, які рекомендується дотримуватися при навчанні, тільки вказують спрямованість пошуку необхідного рішення, але не мають кількісного вираження [24].

Відсутність кількісного виміру факторів, які впливають на досягнений результат, практично виключає можливість встановлення необхідних закономірностей. Невизначеність кількісного прояву зазначених факторів в організації навчального процесу при його масовому проведенні ще більше ускладнює об'єктивне обґрунтування обсягу і

складності навчальних програм і необхідного часу їх засвоєння. Єдиним показником, який забезпечує можливість обліку оптимальних чинників, є середньостатистична оцінка результативності навчального процесу. У цьому випадку тільки практична перевірка результатів отриманих знань дозволяє внести корекцію в їх зміст і режим засвоєння.

Такий метод регуляції структури і змісту навчальної діяльності дуже повільний і вкрай неекономічний, разом з тим він має високу надійність, так як саме практична діяльність є головним критерієм визначення якості отримуваних знань.

У різних педагогічних дослідженнях даної проблеми були встановлені основні причини, що визначають складність кількісного обліку факторів, що впливають на якість організації навчального процесу. До них відноситься, перш за все, статистичний принцип його побудови. Будь-яка навчальна група складається з певної кількості контингенту, який навчається. При цьому кожен з індивідів має свій рівень початкової підготовки, швидкість засвоєння запропонованого навчального матеріалу, особливості його сприйняття через сенсорні системи та рівень навченості. Таке різноманіття вихідних умов призводить до значної неоднорідності цього контингенту і різної ефективності протікання самого процесу.

Дослідження зазначеної взаємозалежності між заходом однорідності контингенту, який навчається і результативністю навчального процесу показало, що вони пов'язані експоненційною залежністю. Найбільш ефективно цей процес протікає при 10% варіативності за вихідними даними. Разом з тим дуже складно підібрати однорідну групу, так як здатності і рівень підготовки в учнів різні. Розкид варіативності групи від 11% до 20% по зазначеним параметрам різко знижує ефективність процесу навчання і ускладнює його організацію. При неоднорідності групи понад 20% організація навчального процесу втрачає доцільність, а в ряді випадків просто неможлива [34].

У вирішенні проблеми формування однорідних груп існують різні методи. Найбільш ефективним є ігрова форма організації навчального процесу. В цьому випадку група формується відповідно до рівня взаєморозуміння складаються вимоги в спільно організованій діяльності. Рольова поведінка розподіляється відповідно до рівня підготовленості до її виконання. Гра, як метод організації навчальної діяльності, виступає як «імітація практики». З чисто функціонального підходу

ігрова діяльність є вправою в важливих сферах життєдіяльності. Вона дозволяє без ризику освоювати необхідні знання та вміння їх використовувати в умовах, коли помилки не тягнуть важких наслідків. В ході гри можливе вдосконалення професійно важливих форм поведінки ще до того, як недоліки підготовленості можуть привести до серйозних наслідків.

Одним з найбільш важливих чинників успішності ігрового методу навчання є доступне апробування складного, заснованого на захопленості і цікавості. Фактично в правильно організованій формі ігрової поведінки спостерігається послідовно ускладнена модель реальної поведінки.

Однак слід зазначити, що основна перевага ігрового методу, пов'язане з «оборотністю помилки», виступає його основним недоліком, що полягає в тому, що втрачається почуття відповідальності і побоювання незворотності допущеної помилки. Аналіз спостережень і оцінка структури побудови ігрової діяльності дозволили визначити оптимальний алгоритм освоєння навчального середовища і встановити присутні закономірності, які формують освітній процес.

Вихідним визначальним фактором, який впливає на однорідність навчальних груп, є початковий рівень підготовки. Важливе місце займає доступність матеріалу з подальшим його ускладненням, а також тривалість його засвоєння до досягнення якісного рівня використання отриманих знань. Максимально доступний рівень освоєння придбаних знань відповідає межі навченості. Остання характеристика являє основу оцінки інтелектуальних здібностей.

Для побудови оптимального алгоритму навчання необхідно отримати характеристики кожного із зазначених факторів. Аналіз процесу адаптації в новому освітньому середовищі протікає по строго певним закономірностям, які полягаються в наступному. У новому середовищі, що складається з великого числа невідомих чинників, після закінчення часу виділяються найбільш значущі фактори як з боку сприятливого, так і несприятливого впливу. Діапазон значущих чинників в залежності від тривалості спілкування з середовищем поступово досягає граничного розрізнення з уточненням значущості кожного з них.

В умовах організації навчального процесу важливим є крок подальшого ускладнення програмного матеріалу і тривалість його інди-

відуального закріплення до певного рівня. Ці дві характеристики складають показник швидкості навчання. Істотним питанням залишається необхідний рівень закріплення матеріалу для подальшого переходу до нового навантаження.

На базі численних досліджень і практичного досвіду встановлено, що рівень освоєння попереднього матеріалу повинен досягати 80-85% і потрібне ускладнення його знову до рівня 66-75% доступності. При таких умовах зберігається найбільш висока захопленість в освітні освітнього середовища і відзначається максимальна швидкість навчання.

На підставі вищевикладеного можна розглянути принцип побудови індивідуального оптимального алгоритму навчання. Для цієї мети навчальний матеріал розбивається на послідовно ускладнюючись кроки, що становить початковий ряд алгоритму навчання від елементарного розуміння питання до максимально складного. Перший крок в процесі навчання полягає у встановленні рівня навченості або того кроку алгоритму, який освоєний до 85% володіння матеріалом. Потім здійснюється ускладнення завдання на стільки кроків, щоб його доступність стала рівною не нижче 66% розуміння. Якщо ускладнення в один крок знижує розуміння нижче ніж 66%, то рівень складності матеріалу на даній ділянці алгоритму необхідно розбити на більш доступні ступені ускладнення і робити це кожен раз, коли зустрічається аналогічна ситуація.

Послідовність цих операцій призведе до того, що буде отримано розбиття всього матеріалу на розділи, глави, параграфи, пункти з таким ступенем деталізації, що курс може освоювати будь-який індивід, просуваючись по доступним для нього кроків ускладнення. В цьому випадку, в залежності від доступності, кожен індивід може вибрати свій крок з дотриманням правил ускладнення матеріалу при індивідуальному кроці просування.

Після кожного повернення до занять встановлюється співвідношення між рівнем зниження результату (або забування) і тривалістю перерви занять. При досить тривалому пропуску освоєння відповідної освітньої середовища це зниження може досягти декількох кроків повернення до початкового рівня готовності. У всіх випадках реєструється тривалість переривання навчання і зниження рівня освоєння алгоритму. Початок занять повинно відновлюватися з кроку алгоритму, який

освоєний до 66-70%. Накопичена статистика такого явища дозволяє отримати чіткі уявлення про послідовність розстановки занять в системі загального розкладу і цілісної структури побудови змісту освітнього середовища і послідовності її освоєння.

Природно, що врахувати всі необхідні умови навчання можна тільки в системі індивідуального навчання. Використання оптимального алгоритму навчання вирішує питання оптимізації послідовного проходження програми курсу, об'єктивного розподілу навчального навантаження при складанні навчального плану, складання однорідних груп і формування системи об'єктивної оцінки освоєння матеріалу відповідної освітньої середовища.

При масовому класно-урочному навчанні оптимальний алгоритм навчання може бути визначено для середньостатистичного студента, але принцип його побудови залишається загальним, як і для окремого індивіда. Прагнення досягти максимальної індивідуалізації навчання при класно-урочній системі навчання призвело до використання методу трансформованої передачі знань. Його сутність полягає в тому, що створюються групи від двох до п'яти осіб з різним рівнем готовності та успішності в освоєнні відповідної освітньої середовища. Різниця в цих показниках членів такої групи не повинна перевищує 25-30% відставання від найбільш підготовленого члена групи. У цьому випадку досягається необхідний рівень доступності мовного взаєморозуміння і для особи, що пояснює навчальний матеріал, створюються сприятливі умови багатогранного уявлення зраджувати знань і глибокого формування мовної компетентності.

Фактично таке освоєння навчального матеріалу, що протікають за схемою викладач - високопідготовлені - середньо підготовлені - слабо підготовлені, виступає однією з форм ігрового проектування в освоєнні освітнього середовища. При цьому різко зростає мовна компетентність у всіх членів виділеної групи взаємодії. Такого роду рольовий розподіл в малих групах створюють найбільш сприятливі умови для освоєння освітнього середовища і ефективного закріплення отриманих знань.

Таким чином, застосування запропонованого алгоритму за освоєння навчального матеріалу сприятиме індивідуалізації навчання та розвитку професійної компетентності як необхідної умови становлення професійного лідерства майбутнього фахівця.

2.4 Лідерство та когнітивні якості

2.4.1 Роль пам'яті в досягненні успіху лідером

Пам'ять – пізнавальний психічний процес, що полягає у фіксації, закріпленні, збереженні і подальшому відтворенні життєвого досвіду; це спосіб існування психіки в часі; необхідна умова людської психіки, нашої психологічної ідентичності [61].

Встановлено, що через 30 хвилин ми забуваємо 40% інформації, через 1 годину – 50%, а через день – 75% інформації. Через рік залишається 10% інформації. Особливо, коли байдуже або неухважно її сприймаємо. Більшість людей запам'ятовують 10% тих, кого вони зустрічають [60]. Пам'ять погіршується з віком, якщо її не тренувати. Алкогольна залежність погіршує пам'ять: 200 г алкоголю вбиває 1000 мозкових нейронів [74].

Види пам'яті:

1) Сенсорна пам'ять - забезпечує утримання впродовж дуже короткого часу продуктів сенсорної переробки інформації, триває від 0,1 до 0,5 секунд. Наприклад, заплющте очі, потім відкрийте їх на мить та потім знову заплющте. Прослідкуйте, як побачена вами чітка, ясна картинка зберігається певний час, а потім повільно зникає.

2) Довготривала пам'ять - сприяє тривалому збереженню матеріалу після його багаторазового повторення і відтворення. Довготривала пам'ять буває 2-х видів: 1) довготривала пам'ять зі свідомим доступом (людина може з власної волі згадати потрібну інформацію); 2) довготривала пам'ять закрита (людина не має до неї доступу, але під час гіпнозу, під час подразливості ділянок мозку може мати до неї доступ та актуалізувати в деталях образи, переживання, картини всього життя).

3) Короткотривала пам'ять - зберігає інформацію на короткий термін після одноразового короткого сприйняття; з її допомогою опрацьовується найбільший об'єм інформації, відсівається непотрібна і залишається потенційно необхідна. Вона триває 20 секунд. Наприклад, короткотривала пам'ять зберігає інформацію про останні слова речення, номери телефонів, прізвища людей; це пам'ять, яка зберігає від 5 до 9 цифр або букв чи предметів [75].

4) Оперативна пам'ять - зберігає матеріал на такий термін, який необхідний для виконання завдання, впливає на успішність

діяльності. Зберігає інформацію, яка надходить як від короткотривалої, так і від довготривалої пам'яті [60].

5) Генетична пам'ять - пам'ять, коли інформація зберігається в генотипі, успадковується і відтворюється у спадок; єдиний вид пам'яті людини, на яку ми не можемо впливати через навчання і виховання [60].

6) Образна пам'ять - змога зберігати та надалі використовувати можливості нашого сприйняття. В залежності від виду аналізатора, образна пам'ять буває зорова, слухова, дотикова, смакова, нюхова, кінестетична тощо [60].

7) Рухова пам'ять - це запам'ятовування, збереження і відтворення різних рухів і їх систем, первинна пам'ять. Наприклад, зав'язувати краватку, водити машину, друкувати тощо [60].

8) Емоційна пам'ять - представлена пережитими та збереженими в пам'яті почуттями, сприяє функціонуванню інших видів пам'яті [60].

9) Словесно - логічна пам'ять (семантична) - це запам'ятовування та зберігання логічної впорядкованої інформації, представленій в словесній формі; пам'ять на сенс викладу, його логіку. Вона включає в себе форми мислення, способи пізнання та аналізу, утворює інформаційну базу людського інтелекту [61].

10) Мовно-рухова пам'ять - промовляння вголос або пошепки прочитаного матеріалу. Важлива для ефективного запам'ятовування [59].

11) Мимовільна пам'ять - здійснюється автоматично і без особливих зусиль з боку людини, без постановки мети [61].

12) Довільна пам'ять - спрямована на досягнення мети, а сам процес вимагає вольових зусиль; її ефективність залежить від цілей запам'ятовування, прийомів заучування: механічного дослівного запам'ятовування, логічного переказу, образних та мнемотехнічних прийомів [61].

13) Продуктивність пам'яті - це об'єм, швидкість, точність, тривалість, готовність до запам'ятовування та відтворення інформації; це здатність як найбільше запам'ятати матеріал, при цьому вміти швидко відтворювати із запасу дані, які запам'ятовано [75].

Умови, які впливають на процеси пам'яті

1) Соціальна установка як готовність суб'єкта забезпечує цілеспрямований процес протікання успішної діяльності приватного підприємця, сприяє швидкому запам'ятовуванню; це стан психологічної готовності, що складається на основі минулого досвіду і є впливом на реакції людини щодо тих об'єктів і ситуацій, з якими він пов'язаний і які є соціально значущими для нього. Установка формується у людини, якщо вона систематично одержує одну і ту ж інформацію або спілкується з людьми, прихильниками певних поглядів на явища і події, і якщо в цьому випадку дана інформація перегукується з емоційним станом людини, тоді установка закріплюється. Соціальні установки не можна розглядати у відриві від пам'яті, так як установки формуються на основі минулого досвіду. В основі системи установок лежать як когнітивні, так і емоційні зв'язки. Впливаючи на емоційну пам'ять, тобто, систематично пред'являючи людині інформацію щодо певної події, можна закріпити у нього установку стосовно до даної події, оскільки існує залежність між імовірністю зміни установки і обсягом інформації про установку (із збільшенням кількості інформації ймовірність закріплення на будь-які зміни установки підвищується, але існує межа насичення).

2) Мотивація як сукупність психологічних утворень і процесів, що спонукає процеси пам'яті приватного підприємця, направляє його на життєво важливі умови і предмети, допомагає визначати цілі, заради яких здійснюється конкретна мета. Пам'ять – це саморегульована система, яка нічого не зберігає марно, краще за все зберігається інформація, яка відповідає цілям, мотивам і завданням актуальної та значущої для приватного підприємця діяльності.

Мотивації тісно взаємодіють з механізмами пам'яті. Мотивації, що формуються під впливом внутрішніх метаболічних потреб та факторів навколишнього середовища, мають виражену здатність за випереджаючим принципом витягувати з пам'яті генетичний та індивідуальний досвід суб'єктів щодо задоволення, яке лежить в основі домінуючої потреби.

3) Емоційний стан. Між емоціями і пам'яттю існує тісний зв'язок. Відомо, що всі ми дуже чітко і детально запам'ятовуємо емоційно насичені події [68].

4) Рівень концентрації уваги (ступінь зосередженості на об'єкті) та значимість для приватного підприємця інформації.

Концентрація уваги характеризує зв'язок індивіда з об'єктом, засвідчує рівень його інтенсивності. Як правило, людина зосереджується на одному об'єкті, її увага ніби поглинається ним. Сила поглинання залежить від його значення. Щоб утримати об'єкт у полі своєї уваги, людині необхідно докласти вольових зусиль. Концентрація уваги – це рівень зосередженості людини на певному об'єкті та внутрішньому стані. Показником її є стійкість до перешкод, до відволікання від предмета діяльності (споглядання) сторонніми подразниками.

Захопившись справою, людина не бачить і не чує, що відбувається (негативна індукція) навколо.

Завдання 1. Визначте, які механізми пам'яті проявляються в наступних ситуаціях. Обґрунтуйте свою позицію.

1. У кінофільмі «Вогні великого міста» герой Ч. Чапліна рятує нетверезого мільйонера від самогубства. Коли мільйонер у нетверезому стані знову зустрічає Чарлі, він розмовляє з ним як з кращим другом і запрошує до себе в гості. Але вранці він сприймає Чарлі як незваного гостя і швидко, не зовсім тактовно, випроваджує його.

2. В оповіданні А. П. Чехова «Кінське прізвище» йдеться про те, що прикажчик намагається пригадати прізвище знахаря – Овсов. *І згадує це прізвище тільки тоді, коли лікар нагадав про продаж вівса.*

3. Згадуючи негативні події, свідком яких вона була, людина з расистськими поглядами схильна буде вказати на «іноземця» (негра, китайця, чеченця); сексуально стурбована людина буде вбачати в багатьох випадках сексуальну агресію, а людина з тривожно-млявим характером буде впевнена, що «так і повинно було відбутися».

4. Персонаж оповідання А. П. Чехова «Хлопчики» дівчинка Марійка, вгледівши іншого героя – Чечевіцина, замислилась і сказала з відчуттям: «Коли пост, няня говорить, що треба їсти горох та чечевицю». Або згадувала при цьому: «А в нас чечевицю вчора готували».

2.4.2 Інтелект та креативність – складники портрета успішного лідера

Цікава історія про творче мислення

Під час Першої світової війни, коли містер Херріген був у Франції, жінка надіслала йому відчайдушного листа. «У всій Ірландії не залишилось жодного працездатного чоловіка, – написала вона, – і мені доводиться самій перекопувати садок». У відповідь Херріген написав: «Не копай у садку. Там захована зброя». Лист був прочитаний цензурою і у будинок дружини містера Херрігена нагрянули солдати та перекопали весь садок до останнього дюйму. «Не знаю, що думати, милий, – написала місіс Херріген чоловіку, – прийшли солдати та перерили весь наш садок». «Гепер посади картоплю», – відповів Херріген [28].

Таблиця 5 - Складники портрета успішного лідера, пов'язані з інтелектом і креативністю

Поняття	Його визначення
Інтелект	сукупність усіх розумових здібностей людини, що дозволяють пристосовуватися до умов свого існування, зокрема це здатність адаптуватися до довкілля. Це структура здібностей, серед яких розумові грають найважливішу роль, при цьому велике значення мають властивості <i>уваги, пам'яті, сприйняття</i> .
Інтелектуальні здібності	гострота мислення спостережливність; виражена і різнобічна допитливість; довготривалі заняття однією справою; легкість у навчанні, вміння добре викладати свої думки; демонстрація здібностей до практичного здобуття знань; виняткові здібності до розв'язання задач; готовність

	пам'яті до відтворення інформації.
Індуктивність	вміння швидко встановлювати аналоги, знаходити синонімічність чи антонімічність.
Вербальна гнучкість	здатність групувати слова за певною ознакою, постійне збагачення власного словника, як цілісність: асоціативність.
Вербальна експресивність	яскравість мовлення, усного й письмового. Всі ці показники є необхідними складниками портрета успішного лідера.
Конвергентне мислення	мислення, направлене на знаходження єдиного правильного рішення задачі.
Дивергентне мислення	мислення, яке в різних напрямках шукає вирішення задачі і може привести до несподіваних, непередбачених висновків та результатів.
Параметри креативності	оригінальність; продуктивність; гнучкість; здатність удосконалити об'єкт, додаючи деталі; здатність до знаходження проблем та їх вирішення.
Перешкоди креативності	надмірно високий інтелект (більше 170 одиниць IQ), схильність до впорядкованості та накопичення знань, готових фактів; шаблонність мислення.
Позитивне мислення	допомагає лідеру в моменти труднощів жити у згоді з самим собою та використовувати свій внутрішній потенціал.

	Позитивний настрій – це «вірус продуктивності», потрібно лише вміти його поширювати.
--	--

Фактори, які впливають на розвиток інтелекту та креативності

1) **Виховання** нестандартного мислення, творчого підходу до справи, винахідливості, здатності до інновацій; ініціативності, високої комунікабельності, практичності, ризикованості.

2) **Емоційні контакти** з навколишнім світом, позитивні емоції щодо оцінки своєї діяльності, позитивне мислення. Позитивне мислення характеризує конструктивне ставлення людей до своїх проблем і проблем людства. Воно характернее тим, що людина свідомо контролює свої думки, запобігаючи укоріненню негативних думок, емоцій, вірить у себе, в кінцевий успіх, залишається при будь-яких обставинах оптимістом [62].

3) **Вольові якості**: наполегливість, працелюбність, відповідальність, цілеспрямованість, впертість, рішучість.

4) **Мотивація до безперервного навчання**. Організація, що знаходиться в процесі безперервного навчання, носить назву студіюючої

5) **Релаксація** дозволяє понизити рівень напруження в тілі, особливо в серці і мозку, що приводить до поліпшення загального стану, накопичення енергії і кращої концентрації.

6) **Самостійність, вільний індивідуалізм, індивідуалізм** прагне створити свій мікросвіт та відмежуватися від іншого суспільства. Елементами індивідуалізму є незалежне існування або автономія, самодостатність і можливість обмежувати себе.

7) **Прагнення до досконалості, потреба постійно розпочинати щось нове**. Прагнення до досконалості завжди і у всьому досягати досконалості – це переконаність у тому, що будь-яка робота повинна виконуватися без помилок і що всі зусилля повинні призводити до такого результату. Людина з подібними схильностями розуміє, що досконалості домогтися дуже важко, але це розуміння не зупиняє його від того, щоб у своїх діях керуватися прагненням до досконалості.

8) **Націленість на успіх, планування на кілька років наперед**. Людина, націлена на успіх, зосереджена на своєму бажанні досягти

успіху і поступово все більше відривається від реальності (того фундаменту, на якому ґрунтується справжній успіх). До того ж, її мета, «заради чого» вона діє, – досягнення успіху. Коли успіх приходить, «заради чого» більше не існує.

9) Генетична спадковість.

Завдання 1. Запитання для обговорення:

1. Які риси притаманні творчій особистості?
2. Що заважає процесу творчості?
3. Що кожен з вас розуміє під поняттям «інтелект»?
4. Чому інтелект пов'язаний з адаптацією людини?
5. Які фактори особисто для кожного з вас впливають на ваш інтелект?
6. Які фактори особисто для кожного з вас впливають на вашу креативність?
7. Як ви вважаєте, завжди накопичений досвід сприяє створенню чогось нового?
8. Будь-яку людину з високим інтелектом можна назвати творчою особистістю?
9. Відмінні чи ні поняття *розумна* і *творча* людина? В чому різниця?
10. Які фактори сприяють розвитку інтелекту та креативності? Наведіть власні приклади.
11. Які види інтелекту ви знаєте? Наведіть приклади.
12. Які фактори сприяють та перешкоджають розвитку інтелектуальних здібностей?
13. Який зв'язок інтелекту з вербальністю?
14. В чому полягає зв'язок інтелекту з мисленням?
15. Що таке коефіцієнт інтелекту? В яких межах він може коливатися?

Завдання 2. Виконайте вправу 1 на розвиток інтелекту та творчих здібностей.

Проаналізуйте одержані результати.

Вправа 1. Непередбачені наслідки

В умовах обмеженого часу (10 хвилин) пропонується записати в шаблоні для вико-

нання різні варіанти наслідків одного з двох фантастичних явищ:

1. Що відбудеться, якщо на Землі наступить вічна темрява?
2. Які наслідки можуть бути, якщо зникне Інтернет?

Завдання 3.

Вправа 2. «10 життєвих уроків»

Працюємо попарно. Кожна пара ознайомлюється з матеріалами (матеріали для ознайомлення представлені нижче). Потім кожна пара обговорює життєвий урок, висловлює свої думки про прочитане і пропонує свої доповнення, які є актуальними для розвитку інтелектуальних та творчих здібностей лідера.

Матеріали для ознайомлення

10 життєвих уроків видатного лідера Стіва Джобса

1. «Інновація відрізняє лідера від наздоганяючого». Нові ідеї не мають меж. Все залежить від вашої фантазії.

2. «Будь еталоном якості. Деякі люди не потрапляли в оточення, де новаторство було головним козирем». Використовуйте свої таланти, можливості та вміння найкращим доступним способом і перестрибніть конкурентів, додавши чогось особливого, чого у них немає.

3. «Є тільки один спосіб виконати важку роботу – полюбити її. Якщо ви до цього не дійшли, почекайте. Не хапайтеся за справу. Як і все інше, підказати цікаву справу

вам допоможе ваше серце». Шукайте заняття, яке дасть вам відчуття сенсу, цілеспрямованості і задоволення в житті. Наявність мети і прагнення до її реалізації надає життю сенс і задоволення.

4. «Ви знаєте, що ми їмо їжу, яку вирощують інші люди. Ми носимо одяг, який пошили інші люди. Ми говоримо на мовах, які були придумані іншими людьми. Це прекрасний привід створити що-небудь таке, що могло б стати корисним людству».

5. «Ця фраза з Буддизму: Думка новачка. Чудово мати думку новачка». Це вид думки, який дає змогу побачити речі такими, які вони є, який постійно і в одну мить може принести усвідомлення вихідної сутності всього.

6. «Ми думаємо, що здебільшого дивимося телевізор для того, щоб відпочив мозок, і працюємо за комп'ютером, коли хочемо вклю-

чити звивини». Безліч наукових досліджень протягом десятиріч наочно підтверджували, що телебачення згубно впливає на психіку і звичаї.

7. «Я єдина людина, яка знає, що таке втратити чверть мільярда доларів за рік. Це дуже добре формує особистість». Немає такого поняття, як успішна людина, яка жодного разу не оступилася або не допустила помилки. Є лише успішні люди, які допустили помилки, але потім змінили своє життя і свої плани, ґрунтуючись на допущених раніше помилках (не допускаючи їх у подальшому).

8. «Я б обміняв усі свої технології на зустріч із Сократом». Сократ, Леонардо да Вінчі, М. Копернік, Ч. Дарвін і А. Ейнштейн є джерелом натхнення для самостійних мислителів, але Сократ був першим.

9. «Ми знаходимося тут, щоб зробити свій внесок у цей світ. А інакше навіщо ми тут?». Ми всі народжуємося з даром, щоб дати йому певне життя. Цей дар, або ця думка, – ваше покликання, ваша мета. І вам не потрібен наказ, щоб втілити її в життя. Тільки знайдіть свою мету.

10. «Ваш час обмежений, не витрачайте його, проживаючи чуже життя. Не потрапляйте на гачок віровчення, яке існує в думках інших людей. Не дозволяйте поглядам інших заглушити ваш власний внутрішній голос. І дуже важливо мати мужність прислухатися до свого серця та інтуїції. Вони так чи інакше вже знають,

що ви дійсно хочете зробити. Все інше – другорядне

Дайте відповіді на питання:

1. Які висновки з помилок має зробити лідер?
2. Що найкраще формує особистість?
3. Навіщо кожен із нас перебуває тут, на Землі?

Завдання 4. Виконайте вправу на розвиток творчого мислення та креативності.

Прослухайте початок розповіді, а потім впродовж 10 хвилин придумайте закінчення розповіді і запишіть на шаблоні. Критерії оцінювання: завершеність розповіді, яскравість та оригінальність образів, незвичайність розвороту сюжету, незвичайна кінцівка. Початок розповіді: «Сутеніло. На вулиці накрапав неприємний дощик. На трамвайній зупинці під парасолькою стояли дві дівчини, вони про щось тихо розмовляли. Раптом...».

Завдання 5. Дайте відповіді на запитання:

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

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

Завдання 6. Складіть психологічний портрет успішного керівника лідера, враховуючи особливості когнітивних якостей:

- 5.1. Пам'ять, мислення;
- 5.2. Інтелект, креативність

2.4.3 Розвиток мислення у лідерів

Мислення – це найважливіший процес, який об'єднує всю діяльність людини.

Початковим етапом мислення є проблемна ситуація. Це конфлікт між тим, що є у суб'єкта і тим, чого він повинен досягнути. Під проблемою розуміють особливий вид інтелектуальних задач, які мають такі характеристики: мета, як орієнтовна

основа для вирішення задач; умови, в яких здійснюється мета; потреба в досягненні мети; недостатня кількість стандартних засобів рішення. Від усвідомлення проблеми людина переходить до прийняття рішення

Для лідера велике значення має продуктивність розумової діяльності. Вона складається зі швидкості, творчості, широти, гнучкості, глибини, критичності. Швидкість, широта та глибина мислення складають ініціативність, а критичність та ініціативність, об'єднуючись між собою, складають кмітливість.

Прийоми мислення:

1) **Переструктурування вихідної ситуації** - наприклад, щоб обчислити площу складної фігури, достатньо по-іншому розташувати її елементи.

2) **Виділення прихованих ознак об'єкта або ситуації** - застосовується, якщо для розв'язання завдання необхідно виділити неочевидні, приховані ознаки. Наприклад, у великій кімнаті зі стелі звисають дві мотузки (на не- великій відстані одна від одної). Завдання:

необхідно вхитритися утримувати їх одночасно в руках. У кімнаті є: сірники, свічка, пакет вати, олівець, пасатигі і металева кулька. Для розв'язання цієї задачі потрібно виділити дві неочевидні ознаки (які не кидаються в очі, не акцентовані у тексті): здатність мотузки, що висить, може колихатися мов маятник, якщо до неї підвісити достатньо важкий тягар.

3) **Уточнення очевидного** - уточнення цілком зрозумілого факту або закономірності шляхом виявлення та постановки проблемних питань для проникнення в глибини сутності.

4) **Розумове експериментування** - це проведення системи взаємопов'язаних експериментів не практично у реальності, а виключно (або переважно) про себе, в уяві.

5) **Зближення різного та пошук підказок** - Складну задачу вдається розв'язати, якщо її зіставити з чимось віддаленим, не пов'язаним з нею змістом.

Основні ознаки незалежного мислення:

1. **Далекоглядність** - постійна переоцінка засвоєного досвіду в контексті надходження нової інформації та зміни обставин.

Вміння мислити за рамками написаних правил та категорій, встановлених іншими людьми. Далекоглядний лідер відкритий для нових ідей та заохочує самостійність мислення підлеглих, піддає сумніву існуючу ситуацію. Лідери найбільш успішних компаній прагнуть запросити до себе на роботу незалежних топ-менеджерів, здатних вирішувати нетривіальні задачі.

2. **Системність мислення** - це здатність бачити синергію цілого, а не тільки її окремі частини. Синергія – це узгодженість людей, яка виникає між ними під час сумісної роботи, коли вони пропонують альтернативне вирішення проблеми. Системність мислення дозволяє лідеру слідкувати за динамікою розвитку організації, оцінюючи характер взаємин між частинами, які складають цілісну систему.

3. **Відкритість свідомості** - здатність відмовитися від упереженості. Ефективні лідери прагнуть зберегти відкритість свідомості і створюють середовище, в якому заохочується допитливість.

2.4.4. Активізація творчої діяльності та розвиток творчих здібностей лідерів

На запитання: «Що робити, щоб жити у XXI столітті?» 500 головних виконавчих директорів Американської асоціації менеджменту відповіли: «Підтримувати творчу активність та інновації». Тільки 6% респондентів вважають, що їх компанії успішно це роблять. Тому лідери повинні створювати творче середовище.

Творча діяльність – це генерація нових ідей, які забезпечують підвищення ефективності та продуктивності організації. Задача лідера полягає в направленні творчої енергії співробітників на впровадження інновацій, на стимулювання креативного мислення. Розвинуте креативне мислення має такі плюси:

по-перше, творчість викликає інтерес до себе. Коли індивідуум створює щось нове, він завжди відчуває насолоду і позитивні емоції. Позитивні емоції ми зазвичай називаємо «натхненням».

по-друге, позитивна сторона креативного мислення у відсутності необхідності вибирати. Питання вибору з'являється тоді, коли індивідуум не в змозі вибрати між лімітованою кількістю варіантів, так як вони вам не підходять. За допомогою креативного мислення можна придумати набагато більше різних способів, і відповідний буде не складно підібрати.

Критерії мислення успішного лідера:

Науковість полягає в доскональному знанні ринку, техніки, технології та врахуванні цих знань у прийнятті рішень. Але важливо не тільки використовувати принцип науковості в підприємницькій діяльності, але й вміти відстоювати свої ідеї [60].

Відображення в мисленні нових умов розвитку підприємств – це пошук сучасних реалій, якісно нових умов розвитку підприємницької діяльності, неформальне сприйняття процесів інтенсифікації виробництва, мислення якісними, а не кількісними категоріями, орієнтація на кінцевий результат, тобто пошук нестандартності та новини підприємницьких рішень. Але при цьому бізнес-лідер повинен створювати механізми, які забезпечують крос-функціональне співробітництво та інформаційний обмін [75].

Важливо знати стадії розвитку творчої особистості.

Таблиця 6 - Стадії розвитку творчої особистості

Поняття	Його визначення
Стадія 1: визнання проблем мож-	Визнання проблеми, яка повинна

ливостей	бути виріше- на, або можливості, які треба оцінити
Стадія 2: збір інформації	Накопичення інформації з книг, журналів, навчальних семінарів, бесід тощо. Фіксація думок у блокноті.
Стадія 3: інкубаційний період	Підсвідомість обробляє зібрану інформацію, вмикаються творчі механізми
Стадія 4: осмислення, осяяння	Безпосередня творчість: поступове визрівання ідеї
Стадія 5: оцінка та виконання	Складна стадія, яка потребує сміливості, наполегливості і самодисципліни

Критичне мислення як вид творчого мислення необхідний для лідера

Творче мислення розглядається як альтернатива не репродуктивному (продуктивнее — репродуктивне), а так званому критичному мисленню, звідси і його розуміння й визначення. Критичне мислення являє собою перевірку запропонованих рішень з метою визначення області їхнього можливого застосування. Творче мислення спрямоване на створення нових ідей, а критичне мислення виявляє їхні недоліки й дефекти. Для ефективного вирішення завдань необхідні обидва види мислення.

Критерії мислення успішного лідера:

1. **Науковість** полягає в доскональному знанні ринку, техніки, технології та врахуванні цих знань у прийнятті рішень. Але важливо не тільки використовувати принцип науковості в підприємницькій діяльності, але й вміти відстоювати свої ідеї

2. **Відображення в мисленні нових умов розвитку підприємств** – це пошук сучасних реалій, якісно нових умов розвитку підприємницької діяльності, неформальне сприйняття процесів інтенсифікації виробництва, мислення якісними, а не кількісними категоріями, орієнтація на кінцевий результат, тобто пошук нестандартності та новини підприємницьких рішень. Але при

цьому лідер повинен створювати механізми, які забезпечують крос-функціональне співробітництво та інформаційний обмін

Психологи пропонують *засоби з розвитку критичного мислення*:

1. Необхідно відрізнити ті судження, які базуються на логіці, від тих, що базуються на емоціях та почуттях.
2. У будь-яких відомостях вчиться бачити позитивні і негативні сторони, враховуючи всі «плюси» та «мінуси», всі «за» та «проти».
3. Немає нічого поганого, якщо ви сумніваєтеся в тому, що не уявляється вам цілком переконаним.
4. Вчиться помічати невідповідність в тому, що ви бачите і чуєте.
5. Почекайте з висновками та рішеннями, якщо у вас немає достовірної та достатньої інформації

Рекомендації щодо розвитку творчого мислення у лідерів.

1. Психологи рекомендують записувати всі ідеї, як добрі, так і недобрі. Але якщо ви будете намагатися вигадати тільки добрі ідеї, то це може призвести, з одного боку, до «придушення» потенціально плодотворних ідей, а з іншого боку – до постійного почуття незадоволення.
2. Коли Ви займаєтеся творчою роботою, не треба поспішати. Дайте собі більше часу на роздуми.
3. Намагайтеся розіграти задачу, яку ви вирішуєте, в особистостях або намалювати її схему для того, щоб створити про неї наочну уяву.
4. Психологи рекомендують розмовляти вголос з самим собою і, розігруючи ситуацію в особах, поступово проходити через всі етапи її вирішення.
5. Свідомо докладайте зусиль, щоб проявити оригінальність та висувайте нові ідеї.
6. Не турбуйтеся про те, що про вас думають люди.
7. Намагайтеся мислити широко, при цьому не звертайте уваги на заборони, які накладені культурними традиціями (наприклад, расові чи статеві забобони).
8. Якщо ви помилились під час першої спроби, розгляньте інші варіанти та спробуйте інші шляхи.

9. Будьте завжди відкритими для дискусії та перевіряйте свої пропозиції.

10. Шукайте пояснення незрозумілим та дивовижним явищам.

11. Долайте функціональну фіксованість та шукайте незвичні способи застосування звичних речей.

12. Відмовтесь від звичних методів діяльності та спробуйте пошукати нові підходи.

13. При оцінюванні ідей старайтесь бути об'єктивними. Уявіть, що вони належать не вам, а іншій людині.

14. Щоб видати «на гора» як можна більше ідей, використовуйте методику «мозкового штурму» або «брейнстормінг».

«Мозкова атака» – спосіб групового вирішення проблемних (творчих) задач, який базується на методі вільних асоціацій. Його мета: одержати максимальну кількість нових ідей, тому що це підвищує шанси знайти правильне рішення.

Прикладом «мозкової атаки» може бути телевізійна гра «Що? Де? Коли?».

«Мозкова атака» проходить наступним чином. Група з 7–12 чоловік сідає в коло, двоє з членів команди виконують роль стенографістів. Вибраний раніше ведучий називає проблему, а учасники розпочинають висувати безліч ідей за принципом «чим більше, тим краще». Під час «штурму» заборонено критикувати, оцінювати будь-яким способом. Ідеї можна тільки розвивати. Після закінчення «брейнстормінга», який триває 20-40 хвилин, «стенографісти» по чергово читають одержані списки ідей, і тільки тоді надається «хід» критичному мисленню [17].

Якщо ідеї виявилися незадовільної якості, то можна використовувати *інші види брейнстормінгу*:

1) **Циклічний**. Кожен учасник по черзі висловлює ідеї (за один раз по одній ідеї).

2) **Письменний**. Всі ідеї записуються. Таким чином, кожен присутній зобов'язаний генерувати ідеї і чітко їх викладати на папері.

3) **Мережевий**. Це електронний або онлайн-метод «мозкового штурму». Документ зберігається на центральному сервері.

4) **Реверсивний**. Процедура починається зі «зворотних» питань, замість: «Як можна вирішити, або запобігти цю проблему?» Рекомендується: «Як ми могли (кожен з нас) викликати проблеми?».

5) **Вибуховий.** При видачі нової ідеї відбувається «бомбардування» запитаннями.

Синектика – спосіб групового вирішення проблемних (творчих) завдань.

Умови проведення синектики:

- 1) Переробка умов завдання, генерація і комбінація ідей.
- 2) На відміну від мозкового штурму, застосовуються методи: пряма аналогія, особиста аналогія (емпатія), символічна аналогія, фантастична аналогія; керівник вибирає методи рішення, керує ходом рішення.

Масвтика (діалог Сократа) – найбільш давній метод сумісного рішення творчих завдань.

Принципи масвтики:

- 1) Вільний обмін думками між рівноправними співрозмовниками.
- 2) Збудження самосвідомості за допомогою цілеспрямованих питань.
- 3) Застосування гумору як способу активізації мислення.

15. Індуцирування психоінтелектуальної діяльності (ІПД) – метод вирішення творчих задач, який полягає в тому, що члени групи, відповідно до закріплених за ними рольових функцій (наприклад, «опонент», «ведучий» тощо), базуються на спеціальному програмному опитувальнику. Учасники намагаються шляхом питань активізувати психоінтелектуальну діяльність одного з учасників.[17]

Завдання 1. Виконайте ігри на розвиток творчих здібностей

Гра «Пошук спільних властивостей»

Учасникам пропонуються два слова, мало пов'язані між собою, наприклад, страва та човен, олівець і вугілля, крейда і борошно тощо. За 10 хвилин потрібно написати як можна більше загальних ознак для цих предметів. Відповіді можуть бути стандартними, але дуже важливо знайти якомога більше незвичайних відповідей. Дуже важливо вислухати всі відповіді. У грі перемагає той, у кого список загальних ознак більше.

Гра «Божевільний архітектор»

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

Уявіть, що вам, як архітекторів, замовили проект будинку. Але замовник висунув 10 обов'язкових вимог. Це і є вибрані слова.

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

Завдання 2. Виконайте вправи на розвиток творчих здібностей

Вправа «Нестандартне використання предметів»

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

Вправа «Синоніми»

Протягом двох хвилин придумати якнайбільше синонімів до слова «високий». При оцінці відповідей враховується параметр оригінальності, гнучкість уяви: довгий, каланча, дзвінкий, тонкий, благородний, цілеспрямований тощо.

Вправа «Перестановка»

Переставте букви так, щоб ви одержали слово, яке означає поняття: СДОРЛЕТІВ

Вправа «Придумай»

Пропонуємо придумати нове застосування предметів:

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

Завдання 3. На основі власного досвіду 1–2 рекомендації щодо розвитку пам'яті, мислення, інтелекту та творчих здібностей.

Завдання 4. 1. Ознайомтесь із запропонованою ситуаційною вправою. 2. Дайте відповіді на запитання та обгрунтуйте свою позицію

Ситуація

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

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

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

2.5 Практичні справи розвитку організаторських здібностей майбутнього лідера

2.5.1 Вправи на розвиток окремих складових організаторських здібностей

Завдання 1. Вам буде запропоновано приклади різних організацій, підприємств, установ. Для кожного з них придумайте і сформулюйте глобальну ціль (місію), що відображає сенс існування організації, найважливіші напрями її діяльності.

Червоний хрест

Християнська церква

Товариство захисту тварин

Грінпис

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Завдання 2. Уявіть собі, що кожен із вас є ректором НТУ «ХПІ». Які найближчі цілі можуть стояти перед цим навчальним закладом у наступному році? Запропонуйте свої варіанти.

Завдання 3. Уявіть собі, що ви керівник підприємства свого профілю (відповідно до спеціальності). Які цілі можуть стояти перед

цим підприємством, на досягнення яких вам потрібно буде направити свій колектив? Запропонуйте свої варіанти.

Завдання 4. Давайте розглянемо одну із цілей, виділених вами. Які завдання, як основні напрями роботи для реалізації цілі, ви могли б назвати.

Завдання 5. Давайте розглянемо один із напрямів роботи, виділених вами. Розробіть комплекс конкретних заходів щодо цього завдання. Зверніть увагу, що в заходах має чітко відобразитися час виконання, послідовність, виконавці.

Завдання 6. Мотиви людини утворюють ієрархічну систему, якою визначається масштаб і характер особистості людини. Спробуйте описати мотиваційну сферу та ведучий мотив названих історичних і літературних персонажів.

Плюшкин (*Н.В. Гоголь*), матір Тереза, Галілео Галілей, Петро I, лицарі Круглого Столу, Олександр Македонський (*за О.Є. Сапоговою*)

Завдання 7. На задоволення яких потреб розраховані такі товари та послуги:

1) страхування; 2) напої «Sprite»; 3) мобільний зв'язок; 4) курси самооборони; 5) психологічні тренінги лідерства.

Завдання 8. Визначте про яку мотивацію зовнішню або внутрішню йде мова в таких ситуаціях:

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

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

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

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

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

Завдання 9. Проаналізуйте наведену нижче ситуацію та дайте відповідь на питання наприкінці тексту:

Рошель завжди відчувала себе конкуруючою по відношенню до інших людей, особливо до її старшої і єдиної сестри Дорін. Дорін, у

порівнянні з Рошель, не переймається таким почуттям. Вона керується бажанням якнайкраще проявити свої здібності, ніж порівнювати себе з іншими. Рошель завжди одержувала більш низькі оцінки, ніж Дорін, що постійно одержує високі оцінки. Рошель говорить, що це тому, що вона навмисно вибирає більш складні предмети і учителів, ніж її сестра. Дорін відповідає, що вона вибирає вчителів справедливих, які намагаються розібратися в складних проблемах, а її сестра – або до неможливого важких, або до смішного простих. Рошель завжди наслідувала свою старшу сестру, у той час як у Дорін з'являлися нові інтереси. Наприклад, вона зайнялася грою на гітарі. За власною ініціативою вона почала брати уроки й старанно займатися протягом години щодня. Горді батьки часто хвалили її за ретельність і музичні успіхи. Щоб не відстати, Рошель вирішила також почати грати на гітарі. Через тиждень або два, однак, її інтерес до занять почав вгасати. Щоб збільшити мотивацію, батьки Рошель оголосили, що за підсумками місяця вони винагородять зусилля обох дочок грошима – доларом за кожен годину практики. Додатковий стимул виявився ефективним для Рошель, яка збільшила час занять майже до часу занять Дорін. Що стосується Дорін, то, на диво батьків, рівень її інтересу і час занять знизилися, коли їй був запропонований грошовий стимул. Наприкінці місяця здивовані батьки відмінили винагороду за заняття музикою. Через три тижні ні Рошель, ні Дорін, здавалося, не проявляли ніякого інтересу до гри на гітарі.

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

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

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

Завдання 10. Поясніть з погляду теорії мотивації такі ситуації:

1. Підлітки дуже наслідують один одного: вони переймають один від одного манеру одягатися, моделі поведінки, думки, переконання та цінності;

2. Два абітурієнти обговорюють проблему вибору вищого навчального закладу. Один говорить: «потрібно вибирати спеціальність, що буде користуватися попитом в майбутньому, забезпечить зайня-

тість і стабільний прибуток у майбутньому», інший заперечує: «ми вибирає професію на все життя, важливо, щоб вона мені подобалася!»;

3. Навіть тоді, коли на державних підприємствах місяцями й навіть роками не платили заробітну плату, деякі співробітники продовжували ходити на роботу, оскільки їх підприємство лишалося для них гарантом стабільності та соціальної захищеності;

4. В одному з далеких сіл, трьома людьми було організовано випуск маленької місцевої газети. Газета безкоштовна і не приносить прибутку її організаторам. Вони самі пишуть статті, роздруковують газету на звичайному принтері та розповсюджують серед односільчан. Тираж газети дорівнює кількості будинків у селі. Організатори віддають їй весь свій вільний час і багато сил, вони говорять, що ця робота приносить їм радість.

5. Школяр не зрозумів новий навчальний матеріал із пояснення викладача і вдома, відчуваючи, що завтра його обов'язково викличуть до дошки, просто завчив його напам'ять;

6. В «неспокійні часи» збільшується кількість різних сект, релігійних товариств, віщунів майбутнього, ясновидців.

Завдання 11. Проаналізуйте порівняльну характеристику американського і японського менеджменту з погляду системи стимулювання персоналу. Виділіть засоби мотивації, які використовуються в японському і американському менеджменті. На задоволення яких потреб вони орієнтовані?

Завдання 12. Проаналізуйте ієрархічну систему потреб А. Маслоу. Які засоби стимулювання персоналу може використовувати керівник для задоволення кожної з виділених у цій системі потреб?

Завдання 13. На підставі свого особистого досвіду спробуйте виділити, які засоби мотивації використовуються на підприємствах, в організаціях у нашій країні. На задоволення яких потреб вони орієнтовані? Чи відрізняється система мотивації в приватних фірмах і в державних установах? Яким чином?

Завдання 14. За одним із заходів, придуманих вами (завдання 25), складіть текст інструкції для виконавця. У тексті інструкції має бути відображено що?, коли?, яким чином?, чому?, з якими результатами? необхідно виконати.

Завдання 15. Проаналізуйте наведені нижче тексти. Які недоліки кожного з них, щоб їх можна було назвати повною, ясною інструкцією.

Вся процедура дуже проста. Спочатку розбийте речі й складіть їх у купки. Як правило, однієї купки може бути досить, залежно від того, скільки вам потрібно... Після закінчення процедури знову розбийте речі. Потім покладіть знову, і весь цикл доведеться повторити. Проте це життєва необхідність.

Вам потрібно написати номер питань. Потім біля кожного питання буде кілька цифр і букв, вам потрібно вибрати такі букви, які будуть відповідати кожній цифрі. Кількість букв і цифр відповідно у кожному питанні різне. Звертайте увагу на те, коли ви переходите від питання до питання або від цифри до цифри – не поплутайте номери!

Звіт потрібно підготувати на завтра. Він повинен бути краще попереднього, той – ні на що не годиться.

Завдання 16. Які індивідуальні якості людини можуть впливати на її інструктування. Складіть перелік професійних і особистісних якостей і відзначте особливості інструктування відповідно до них.

Завдання 17. Складіть систему критеріїв контролю навчальної діяльності студентів. Наприклад, критерії відмінного написання студентами реферату.

Завдання 18. Як ви думаєте, за якими критеріями викладачі оцінюють успішність студентів. Назвіть критерії оцінки в педагогічному контролі.

Завдання 19. Для інструкції, що була вами складена (завдання 34) продумайте, які критерії контролю її виконання ви можете запропонувати.

Завдання 20. У ситуаціях, які будуть вам запропоновані, визначте, на що повинна бути спрямована коригувальна діяльність керівника. Чітко сформулюйте мету критики. Що повинно змінитися під впливом критики?

Ваша секретар надрукувала текст доповіді з орфографічними помилками.

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

На вашому підприємстві впала кількість продажів

На підприємство надіслано скарги на якість певної партії продукції.

Ваше підприємство не вкладається в терміни договору

Завдання 21. У тексті інструкції, яка буде вам запропонована виділіть кожен із етапів прийому «Lege artis».

Олександр Олександрович, Ви працюєте на нашому підприємстві вже більше 20 років і зарекомендували себе як найвищою мірою відповідальний і сумлінний працівник. Проте маю Вам повідомити, що на наше підприємство надіслано листа зі скаргами клієнтів на якість фарби останньої серії. (Олександр Олександрович уважно, серйозно слухає.) Я впевнений, що Ваш досвід допоможе Вам розібратися в причинах даної ситуації.

Завдання 22. Ви напевно мали можливість чути критичні зауваження вчителів у школі та викладачів в університеті. Наведіть приклади негативної і позитивної критики. Чого не можна допускати в критичному зауваженні?

Завдання 23. Наведіть приклади, що ілюструють перший етап прийому «Lege artis». Як можна починати критичне зауваження, як створити доброзичливу атмосферу на початку розмови, щоб подолати первинну негативну установку, позицію психологічного захисту людини.

Завдання 24. Наведіть приклади негативної реакції людини на критику. Яка в цьому випадку має бути поведінка людини, що критикує?

Завдання 25. Наведіть приклади, що ілюструють четвертий етап прийому «Lege artis». Як можна завершити критику, щоб настроїти людину на співробітництво та виправлення помилки?

Завдання 26. Відповідно до складеної інструкції та критеріїв контролю, наведіть приклад критичного зауваження, яке може зробити керівник у випадку не якісного виконання роботи (другий етап прийому «Lege artis»).

Завдання 27. Виходячи зі свого досвіду роботи, опишіть поведінкові особливості вашого керівника. Який стиль управління, як ви вважаєте, характерний для нього?

Завдання 28. Згадайте ситуації неформального спілкування із друзями, знайомими. Чи можете ви сказати про когось зі своїх знайомих, що для них характерний авторитарний або демократичний стиль взаємин з іншими людьми? На підставі чого ви прийшли до такого

висновку? Яким чином особистісні риси, установки, переконання керівника можуть впливати на стиль управління колективом?

2.5.2 Вправи узагальнюючого характеру

Завдання 1. Вам необхідно організувати рекламну кампанію вашого підприємства. Відповідно до своєї майбутньої спеціальності оберіть, виробництвом яких товарів (або впровадженням яких послуг) займається ваше підприємство, продумайте, яких результатів ви хочете досягти в результаті проведення рекламної кампанії цих товарів або послуг, а також які основні сфери (напрями), в яких потрібно буде проводити роботу для досягнення поставлених цілей. Складіть план, що дозволяє досягти потрібних результатів. Складання плану включає такі етапи:

- визначення основної цілі. Ціль повинна максимально чітко й конкретно описувати те, що необхідно досягти до кінця визначеного періоду. Таким чином, у меті відображаються очікувані результати вашої діяльності.

- постановка завдань, через які буде реалізовуватися основна мета. У завданнях відображаються ключові сфери (напрями) вашої роботи. Вирішення кожного завдання являє собою проміжний, допоміжний етап, необхідний для досягнення основної мети.

- планування конкретних заходів, виконання яких дозволить досягти виділених вами завдань. Для кожного завдання необхідно скласти свій список заходів. Список ключових заходів являє собою конкретні дії, які необхідно здійснити, і містить у собі дати й конкретний час їх проведення.

Завдання 2. Уміння планувати й досягати відповідних результатів – відмінна риса будь-якого успішного керівника. План – це найбільш простий засіб досягнення необхідних результатів з урахуванням наявних можливостей, ресурсів, засобів, часу і т.ін. Спробуйте застосувати принципи планування в повсякденному житті. Які завдання є для вас найбільш значущими на даний момент? Одержання роботи, складання іспитів, вступ до магістратури або щось ще? Складіть план досягнення потрібних вам результатів відповідно до основних елементів плану.

Завдання 3. Складіть план своєї роботи на наступний навчальний семестр. Які будуть ваші цілі, завдання та конкретні заходи. Відобразіть в плані кінцеві результати та час їх досягнення.

Завдання 4. Для виконання цієї справи група має розбитися на дві підгрупи. Формулюється спільна для двох команд проблема, наприклад, пов'язана зі зниженням на підприємстві обсягу продажів за попередній рік на 10 % і скороченням у зв'язку із цим валового прибутку на 7 %. Обидві команди складають план: виділяють цілі, завдання, заходи, спрямовані на вирішення цієї проблеми.

Після закінчення виконання даного завдання обидві команди по черзі зачитують комплекс заходів, який вони склали для досягнення потрібного результату. Проводиться спільна дискусія.

Завдання 5. Напишіть, які потреби є найбільш значущими для Вас. Спираючись на виділені потреби, складіть перелік засобів мотивації, що міг би стимулювати вас ефективно працювати.

Завдання 6. Група розбивається на пари. Вам потрібно запропонувати своєму працівнику (роль, що виконує інший студент у парі) виконати понаднормову роботу. Які потреби є найбільш значущими для нього? Продумайте й розіграйте цю ситуацію з використанням різних засобів мотивації (матеріальних і нематеріальних), спираючись на виділені потреби.

Завдання 7. Для того, щоб підвищити мотивацію персоналу, керівник повинен знати, що його підлеглі хочуть отримувати від своєї роботи і що кожен із них вважає винагородою. Уявіть одну конкретну людину (ви можете згадати свій досвід роботи або взяти як приклад одного зі своїх знайомих, друзів – *прізвища й імена вказувати не потрібно*) і в наведеному нижче списку проставте галочки напроти трьох головних стимулів, які, як ви вважаєте, спонукували б цю людину працювати:

- високий прибуток або заробітна платня
- перспектива кар'єрного зростання
- офіційні додаткові виплати до зарплатні, пільги та привілеї
- можливість мати якнайбільше вільного часу
- задоволення від високих результатів праці
- перспектива розвитку професійної майстерності
- легка робота, що не вимагає великої напруги й відповідальності
- складність завдань, розмаїтість діяльності

- внесок у реальну справу
- придбання особистого статусу або влади
- придатні умови праці
- можливість додержуватися точних інструкцій
- певна свобода вирішувати, як організувати свою роботу
- гарні відносини із замовниками клієнтами
- дружні відносини з колегами по роботі
- визнання в рамках організації
- визнання за рамками організації
- інші стимули (які саме?) _____

Складіть перелік засобів мотивації, що був би найбільш ефективним для організації роботи цієї людини (за Д. Раунтрі).

Завдання 8. Складіть інструкцію написання курсової роботи для студента вашого університету. В інструкції має бути відображено що?, коли?, яким чином?, з якими результатами? повинно бути виконане.

Група розбивається на пари. Спираючись на ступінь поінформованості, знання з предмету, індивідуальні особливості співрозмовника, проведіть інструктування.

Завдання 9. Складіть інструкцію правил навчання для першокурсника в НТУ «ХП». Продумайте, який має бути текст інструкції з погляду на недостатню поінформованість першокурсників про розташування корпусів, час занять і т.ін.

Завдання 10. Відповідно до своєї спеціальності складіть інструкцію виконання певної роботи, що ви б могли доручити своєму підлеглому. Продумайте, які індивідуальні особливості людини можуть вплинути на те, як проводити інструктування. В інструкції має бути відображено що?, коли?, яким чином?, чому? с якими результатами? необхідно виконати.

Завдання 11. Відповідно до доручення, що ви склали для свого підлеглого (попереднє завдання), продумайте систему контролю його здійснення. Які критерії його успішного виконання, часові інтервали, протягом яких ви повинні отримувати інформацію про стан справ, форма звіту? Які корективи, якщо знадобиться ви зможете внести?

Завдання 12. Продумайте систему контролю для складених вами планів. Контроль містить у собі встановлення «зворотного зв'язку» щодо стану справ, порівняння того, що передбачалося за планом з тим,

що відбувається в дійсності та визначення причин розбіжностей. Встановіть критерії та час контролю здійснення вашого плану на наступний семестр. Продумайте, які корективи вам потрібно буде внести в план, якщо буде потреба.

Завдання 13. Уявіть собі, що ваш підлеглий не впорався з дорученням. Продумайте критичне зауваження, відповідно до усіх етапів прийому «*Lege artis*» – вступ до критики, критичне зауваження, «зворотний зв'язок», вихід із критики. Розіграйте ситуацію в парах.

Завдання 14. Доручіть своєму співробітнику дати рекламу в газету про оголошення конкурсу на вакантну посаду. Один раз проведіть бесіду в директивній формі, потім ще раз – у рекомендаційній.

Завдання 15. Проаналізуйте, в яких ситуаціях було б більш ефективним використання того або іншого стилю управління (авторитарного, демократичного, ліберального)? Які фактори впливають на ефективність стилю управління? Складіть зведену таблицю за кожним стилем управління.

2.5.3 Вправи самостійного та творчого виконання

Завдання 1. Гра: «Розігрування ситуації інструктування підлеглого»

Ціль: провести інструктування підлеглого з виконання певного завдання.

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

Інструкція для групи: Складіть інструкцію виконання підлеглим певного завдання, що стосується, наприклад: виготовлення продукції, написання статті в стінгазету, проведення переговорів із клієнтом і т.ін. Продумайте, яке саме завдання ви доручите підлеглому і яких результатів ви хочете домогтися в результаті його виконання. При складанні інструкції керуйтеся наступними засадами:

- зміст інструкції обумовлюється особистісними особливостями людини, до якої ви будете звертатися. Подумайте, як ви звернетесь

саме до цієї людини, наскільки докладною має бути для неї інструкція, який стиль звертання до неї (директивний або недирективний) ви оберете;

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

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

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

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

- встановіть терміни і форму звіту підлеглого з даного доручення;

- продумайте початок бесіди з підлеглим: яким чином ви зможете створити сприятливу атмосферу в процесі бесіди. Продумайте також, використання ще яких психологічних прийомів дозволить сформулювати позитивне ставлення підлеглого до виконання даного завдання.

Після попередньої підготовки проводиться розігрування ситуації у ролях.

Оцініть виконання завдання з погляду переваг і недоліків. Що б ви хотіли змінити у вашій поведінці, вирішенні проблеми?

Завдання 2. Ви – керівник підприємства (профіль якого відповідає вашій майбутній спеціальності).

У вашому колективі є «важкий працівник», з яким вам важко спілкуватися. Ви десять разів уже пояснили йому, як і що робити, у буквальному значенні розклали вже все «по полицях», а він через півгодини знову до вас підходить із тими ж питаннями. У вас повно роботи й без цього «нетямущого» працівника. Що ви будете робити?

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

Завдання 3. Рольова гра на розвиток уміння робити критичні зауваження.

Ціль: розвиток умінь робити позитивні критичні зауваження.

Інструкція: група розбивається по дві людини для розігрування ситуацій. Кожна пара придумує і формулює предмет критики (це можуть бути запізнення на роботу, допущені помилки, брак у роботі, не своєчасне виконання завдання і т.ін.). Під час роботи проводиться дві бесіди: спочатку один із учасників пари виступає в ролі керівника, а інший – підлеглого, потім – навпаки. Предметом критики пара може обирати ту саму проблему або ж кожен бесіду проводити з різного приводу.

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

Попередня підготовка до критичної бесіди:

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

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

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

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

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

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

- ви звертаєте увагу на неправильні дії людини, а не критикуєте її як особистість

- вашому співрозмовнику має бути зрозуміло, що саме і яким чином має змінитися, а також засоби виправлення помилки

- ваша невербальна мова має бути досить доброзичливою
- чи обговорюєте ви, яким чином надалі ви зможете проконтролювати виправлення помилки, вирішення проблеми?
- вашому співрозмовнику необхідно дати можливість висловити свою позицію, свою точку зору з цієї проблеми.

Після закінчення розігрування ролей проводиться *аналіз*: чи вдалося тому, хто виконував роль керівника, сформулювати спрямованість підлеглому на конструктивні дії з даної проблеми, викликати в нього бажання виправити помилку. Якими ще способами можна було б домогтися результату? Чи є ваше рішення найбільш оптимальним? У чому причина успіху (невдачі)? Обговорення дозволяє отримати тому, хто критикував, зворотний зв'язок щодо того, які почуття викликала проведена бесіда у співрозмовника, що сприяло тому, щоб критику було прийнято позитивно, які помилки було допущено.

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

Завдання 4. Використання якого стилю управління більш доцільно у випадку, якщо:

1. У вас у підпорядкуванні творчі, амбіційні люди, у яких завжди багато цікавих ідей. Завдання, що стоїть перед колективом, досить тривіальне і стандартне.

2. Ви керуєте виробничим підрозділом, що займається ремонтом обладнання. У вашому колективі поширене переконання, що завдання керівника – керувати, а завдання підлеглих – сумлінно виконувати рішення начальства.

3. Завдання, яке необхідно вирішити, складне і багатопланове. Ваші підлеглі гарні професіонали, але в них немає досвіду самостійного прийняття рішень і вони не прагнуть брати на себе відповідальність за таке рішення.

4. Ви керуєте науковим колективом. Ваші підлеглі досвідчені, кваліфіковані люди, що цінують незалежність. Завдання, що ви хочете запропонувати їм, вимагає новаторського, творчого підходу.

5. Перед вами стоїть складне завдання, що вимагає злагодженої роботи, кооперації з боку кожного, кого ви задіяли для його рішення. Ви щодня проводите збори колективу, при цьому ваші підлеглі досить обережні при висловленні своєї думки. Таке відчуття, що вони вважа-

ють головним для себе «не висуватися», оскільки «ініціатива може бути покарана».

6. У вашому колективі досвідчені з великим стажем роботи співробітники, які однак воліють отримувати дуже точні й чіткі інструкції під час виконання ваших доручень. І тільки у вашого заступника дуже яскраво виражена потреба в незалежності: він не терпить втручання в ту сферу, якою він зайнятий особисто і за яку він несе відповідальність. Він не терпить тиску з боку начальства або спроб обмежити його автономію, він хоче все робити по-своєму: самому вирішувати коли, над чим і як працювати. Він говорить, що «якщо я сам приймаю рішення, то я й відповідаю за результат».

З яких причин ви вибрали стиль у кожній із ситуацій? Чи є ваше рішення найбільш оптимальним? Чому? Відповідь аргументуйте.

КОТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Дайте визначення поняттю «лідер»
2. Як Ви розумієте, що таке лідерство в сучасному світі?
3. У чому полягає основна ідея теорії Фідлера?
4. В чому полягає суть теорії зрілості персоналу П. Херсі та К.Бланшара?
5. Який найбільш сприятливий стиль управління в теорії П.Херсі і К.Бланшара? Обґрунтуйте чому.
6. Назвіть 4 рівня розвитку персоналу по відношенню до роботи в теорії П.Херсі і К.Бланшара
7. Визначте суть теорії стилів лідерства по Блейку-Мутон.
8. Відповідно до управлінських ґрат, визначте найменш сприятливий стиль управління в теорії стилів лідерства по Блейку-Мутон
9. Які переваги у нормативної моделі Врума-Йеттона-Яго?
10. Назвіть основні причини краху лідерства в теорії О.Г.Романовського?
11. Назвіть 4 основні сфери розвитку лідерських якостей в теорії О.Г. Романовського.
12. Розкажіть про сутність розуміння керівником індивідуальних особливостей інших людей.
13. У чому сутність «пакета» вимог до менеджера?
14. Перелічіть 5 основних моральних принципів бізнес-лідера.
15. Опишіть прояв моральності при прийнятті рішень лідерами з різним рівнем і спрямованістю моральності.
16. Перерахуйте кроки для підвищення рівня моральності реальних і потенційних лідерів.
17. Охарактеризуйте педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх фахівців адміністративного менеджменту.
18. Назвіть важливі складові мотивації фахівця.
19. Перелічіть характеристики співвідношення групи і команди.
20. Перелічіть основні види психологічного протистояння.
21. Дайте визначення емоційному інтелекту.
22. У чому полягає важливість розвитку комунікативної компетентності у майбутніх психологів?

23. Аргументуйте важливість емоційного інтелекту для майбутніх фахівців адміністративного менеджменту.

24. У чому сутність розвитку емоційного інтелекту у майбутніх психологів?

25. Охарактеризуйте інноваційні педагогічні технології в освіті.

26. Назвіть види пам'яті.

27. Охарактеризуйте умови, які впливають на процеси пам'яті.

28. Дайте рекомендації, як навчитися мислити творчо.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алфімов Д. В. Зміст феномену «лідерські якості особистості» / Д. В. Алфімов // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. – Запоріжжя, 2010. – Вип. 11 (64). – С. 44–51.
2. Алфімов Д. В. Теорія і методика виховання лідерських якостей особистості у сучасній загальноосвітній школі: автореф. дис. д-ра пед. наук: 13.00.07 - теорія і методика виховання / Алфімов Д. В., Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2012.- 40 с.
3. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент: мистецтво планувати та управляти своїм часом / Алюшина Н.О. – К.: Національна академія державного управління при Президентові України, 2008. – 119 с.
4. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
5. Ахметова М.Н. Проектная культура будущего учителя / Мария Николаевна Ахметова // Школьные технологии. – 2004. – № 4. – С. 210-218.
6. Бендас Т. В. Психология лидерства / Т. В. Бендас. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.
7. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М: Книжный мир, 2003. – 895 с.
8. Бражнич О.Г. Педагогічні умови диференційованого навчання учнів загальноосвітньої школи: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.09 «Теорія навчання» / О.Г. Бражнич. – Кривий Ріг, 2001. – 238 с.
9. Викулина М. А. Педагогические условия формирования лидерских качеств личности ребенка: старший дошк. возраст : дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Викулина М. А. – Нижний Новгород, 1997. – 206 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
11. Власова О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку : монографія /Власова О.І. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2005. – 308 с.
12. Вороніна К. О. Особливості вивчення рівня лідерських здібностей / К. О. Вороніна// Проблеми загальної та педагогічної психоло-

гії: зб.наук.пр. інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – Київ, 2009. – том 11, част.3. – С. 99-107.

13.Гапонюк З. Г. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов гуманитарных вузов: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Гапонюк Зоя Георгиевна. – М.: Военный университет, 2008. – 24 с.

14.Гарскова Г.Г. Введение понятия "эмоциональный интеллект" в психологическую теорию / Г.Г. Гарскова // Тезисы науч.-практ. конф. "Ананьевские чтения". – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1999. – С. 26

15.Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ/ Д.Гоулман // М.: Манн, Иванов и Фербер – 2013. – С.560

16.Грень Л.М. Діагностика й розвиток комунікативної компетентності майбутніх фахівців у процесі навчання. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія. – Зб. статей: – Ялта: РВВ КГУ, 2014, Вип. 43. – Ч.1. – 264 с. – С. 46-51.

17. Гура Т.В. Развитие когнитивных качеств у бизнес – лидеров: навч.посібник/ Т.В.Гура. - К. :ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.

18.Гурієвська В. М. Технології психологічного консультування в органах державної влади України: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. М. Гурієвська. - К., 2010. - 180 с.

19.Дружинин В. Н. Психология / В. Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 2009. – 656 с.

20.Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием: учебное пособие / П. Ф. Друкер. – М: Вильямс, 2009. – 224 с.

21.Дубровина И. В. Руководство практического психолога: психическое здоровье детей и подростков в контексте психологической службы / И. В. Дубровина. – М: Издательский центр Академия, 1998. – 176 с.

22.Євдокимов В. О. Аналіз психологічних причин конфліктів в органах державної влади/В.О. Євдокимов, О.В. Рябічко // Державне будівництво. - 2010. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_2_22

23.Зазыкин В. Г. Психология и акмеология лидерства: монография // В. Г. Зазыкин, Е. А. Смирнов. - М.: ЭЛИТ, 2010. — 304 с.

24.Зязюн И. А. Основы педагогического мастерства. М.: Про-

свещение», 1989. - 302 с

25.Ібрагімова І. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні [Електронний ресурс] / Іванна Ібрагімова. – Режим доступу: <http://www.ucs-hrm.org.ua/novini/novini/vidbulosya-obgovorennya-projektu-profiliv-kompetenciyy-liderstva-na-derzhavniy-sluzhbi-v-ukrayini.html>

26.Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: [моногр.] / С. А. Калашнікова. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. – 390 с.

27.Карпов А. В. Психология труда: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений / А. В. Карпов. – М: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.

28. Квинн В. Прикладная психология / В. Квинн. – СПб. : Питер, 2000. – С. 150–153.

29. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ М. Кетс де Врис. – М.: Альпина Паблишер, 2011. - 280с.

30.Кобець В.М. Про вплив домінуючих мотивів на готовність студентів-менеджерів до майбутньої професійної діяльності / В. М. Кобець // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. - 2012. - Вип. 197. - С. 33-37.

31.Костенко Н.В. Ценности профессиональной деятельности (опыт социологического исследования кино) / Н. В. Костенко, В. Л. Оссовский. – Київ: Наукова думка, 1986. – 151 с.

32.Котляров И. В. Социология лидерства: теоретические, методологические и аксиологические аспекты / И. В. Котляров. – Минск : Беларус. наука, 2013. – 481 с.

33.Краткий психологический словарь / [сост. Л.А. Карпенко; под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского]. – Ростов н/Д : Феникс, 1998.-512с.

34.Крылов А. А. Практикум по общей и экспериментальной психологии. - Л. Изд. Ленинградский университет, 1987. - 256 с.

35.Крысько В. Словарь-справочник по социальной психологии / В. Крысько. – СПб: Питер, 2003. – 416 с.

36. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч.посібник для студентів та аспірантів висш.навч.закладів/ електроний доступ: http://studbooks.net/17415/psihologiya/psihologiya_upravleniya

37.Кучер Л.Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника / Кучер Л.Р. // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 203-205.

38.Ландсберг М. Менеджер-коуч. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем работаете / М. Ландсберг. - М. : Эксмо, 2008. - 160 с.

39.Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник EmIn / Д.В. Люсин // Психологическая диагностика. – 2006. – № 4. – С. 3-22.

40.Макарова К. В. Психология человека / К. В. Макарова, О. А. Таллина. – М.: МПГУ, 2011. – 160 с.

41.Менеджмент: понятійно-термінол. слов./ За ред. Г. В. Щокіна, О.В. Антонока, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 744 с.

42.Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Діпо, 1999. – 800 с.

43.Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О.Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.

44.Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження випуску 1 "Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності" Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» N 336 від 29.12.2004 року. // Бізнес-Бухгалтерія. Право. Податки. Консультації. Збірник систематизованого законодавства. – 2013.

45.Нестеров А. В. Философия качества / А. В. Нестеров. // Компетентность. – 2004. – №1. – С. 28–36.

46.Никифоров Г. С. Психология профессионального здоровья / Г. С. Никифоров. – СПб: Речь, 2006. – 480 с.

47.Нікітіна І. В. Формування професійної мотивації студента як детермінанти його творчого розвитку і працевлаштування / І .В. Нікітіна, В. В. Мартич // Вісник НТУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць. – 2010. – № 1(28). – С. 206 – 211.

48.Осипов Г. В. Энциклопедический социологический словарь / Г. В. Осипов. – М.: ИСПИ РАН, 1995. – 940 с.

49. Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

50. Панфілов Ю.І. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера – менеджера/ Ю.І. Панфілов, Л.М. Грень, В.В.Бондаренко// Теорія і практика управління соціальними системами – 2016 - №2 – С.10-19.

51.Панфілов Ю.І. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків: НТУ «ХП», 2008, № 3. – С. 22-26.

52.Парыгин Б. Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин – СПб.: Изд-во СПбГУП, 2010. – 538 с.

53.Пермінова С. О. Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії / С. О. Пермінова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – № 16 (1). – С. 30-35.

54.Пермінова С. О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку / С. О. Пермінова, В.О. Пермінова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010.- Вип.17. - С. 59-66.

55.Петровский А. В. Краткий психологический словарь / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – М: Политиздат, 1985. – 431 с.

56.Пехота О.М. Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій: навч. посібник / О.М. Пехота та інші. – К.: В-во А.С.К., 2003. – 240 с.

57.Пільганчук А. Розвиток лідерських якостей у майбутніх психологів / А. Пільганчук, В. Кузьменко // Гуманітар. вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький Державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди»: зб. наук. пр. – 2012. – Вип.25. – С. 412-415.

58. Пірен М. І. Конфліктологія / М. І. Пірен. – Київ: МАУП, 2003. – 38 с.

59.Пономарьов О. С. Філософія спілкування в контексті культури соціального управління / О.С. Пономарьов// Теорія і практика управління соціальними системами. – 2011. - № 1.- С. 23-30.

60.Психология: текст лекций для студентов всех специальностей высшего технического учебного заведения / под ред. А. Г. Романовского, В. Е. Михайличенко, Т. В. Гуры. – Харьков : НТУ «ХПИ»,2012.–95с.

61. Психологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. І. Ф. Прокопенка. – Харків : Фоліо, 2012. – 863 с.
62. Психологія управління у бізнесі : навчальний посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Харків; К. : НМЦВО, 2002. – 320 с.
63. Реан А. А. Психология адаптации личности / Реан А. А., Кудашев А. Р., Баранов А. А. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.
64. Романовский А. Г. Философия достижения успеха: учеб. пособие. / А.Г. Романовский, В.Е. Михайличенко. – Х.: Изд-во НТУ «ХПИ», 2003. – 695 с.
65. Романовський О. Г. Педагогіка успіху: її сутність та основні напрями вивчення / О. Г. Романовський // Теорія і практика управління соціальними системами. - 2011. - №2. - С. 3-8.
66. Романовський О. Г. Педагогіка успіху: підручник / О. Г. Романовський, В. Є. Михайличенко, Л. М. Грень. – Харків: НТУ «ХПИ», 2011. – 368 с.
67. Романовський О.Г. Техніка адміністративної діяльності: навч. посібник / О.Г. Романовський, С.М. Резнік, Є.В. Воробйова, Т.О. Солодовник. – Харків.: НТУ «ХПИ», 2016. - 120 с.
68. Романовський О.Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості : навч. посібник / О. Г. Романовський. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
69. Романовський О.Г. Моральні основи прийняття рішень майбутніми лідерами в сфері бізнесу / О.Г. Романовський, А.Є. Книш // International Scientific Journal of Universities and Leadership - К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. - № 2. – С. 52-56.
70. Сейтешев А. П. Профессиональная направленность личности: теория и практика воспитания / Сейтешев А.П. - Алма-Ата: Наука, 1990. - 334 с.
71. Семенова Е. И. Управление качеством / Е. И. Семенова. – М.: КолосС, 2003. – 184 с.
72. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
73. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2008. — 208 с.
74. Социологический словарь – Минск, 1991. - С. 114. .
75. Столяренко Л. Д. Основы психологии : учебное пособие / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2000. – 672 с.

76.Товажнянский Л.Л. Введение в философию управления / Л.Л.Товажнянский, А.Г. Романовский, А.С. Пономарев.– Х.:НТУ «ХПИ», 2002.

77. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.

78. Уманский А. Л. Педагогическое сопровождение детского лидерства: дис. докт. пед. наук : 13.00.01 / Уманский Александр Львович. – Кострома, 2004. – 318 с.

79. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие/А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест.- 2003. – 640 с.

80.Федорова, О. Ф. Некоторые вопросы активизации учащихся в процессе теоретического и производственного обучения / О. Ф. Федорова. – М. : Высшая школа, 1970. – 301 с.

81.Философский энциклопедический словарь / [гл. редакция : Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов]. – М.: Сов. энцикл., 1983. – 840 с.

82.Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Х.Хекхаузен. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.

83.Хухлаева О. В. Основы психологического консультирования и психологической коррекции: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / О. В. Хухлаева. – М: Изд. центр «Академия», 2001. –208с.

84.Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков. – М.: Издательство Наука, 1982. – 185 с.

85.Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / В. Б. Шапар. – Х. : Прапор, 2005. – 203 с.

86.Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.

87.Шингаев С. М. Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджеров: автореф. дис. ... докт. психол. наук: спец. 19.00.03 "Психология труда, инженерная психология, эргономика" / Шингаев С. М. – СПб, 2014. – 40 с.

88.Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. – 1465 p.

89.Kohlberg L. Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach to Socialization // (Ed.) Goslin D.A. Handbook of

90. Kotter J. *Leading Change* / J. P. Kotter – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 208 p.

91. Krasikova D. V. (). *Destructive leadership a theoretical review, integration, and future research agenda* / Krasikova D. V., Green S. G., LeBreton, J. M. // *Journal of Management*. – 39(5). – 2013. – P. 1308-1338.

92. Lipman-Blumen J. *Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions* / Lipman-Blumen Jean // *Leader to Leader*. – 2005. – № 2005.36. – P. 29.

93. Quinn V. N. *Applying psychology*. Third edition. 2000. – S. 165–167

94. Robert B. Maddux. *Team Building* / Robert B. Maddux, Barb. – Wingfield: Von Hoffman Graphics Inc., 2003. – 87 p.

95. *Socialization Theory and Research*. – Chicago, 1969. – 1182 p.
мораль

96. Taylor Sh. *Leadership is associated with lower levels of stress* [Электронный ресурс] / [Sh. Taylor, G. D. Sherman, J. Lee et al.] // *PNAS*. – 2012. – Режим доступа:

http://decisionlab.harvard.edu/content/research/papers/Lerner_et_al._Leadership_Associated_with_Lower_Stress.pdf

97. Turiel E. *The Culture of Morality: Social Development, Context, and Conflict*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002. – 322 p.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретичні засади розвитку лідерських якостей майбутнього фахівця як умови високого професіоналізму.....	5
1.1. Теоретична сутність феноменів «лідерство», «лідер» та «лідерські якості» (Головешко Б.Р.)	5
1.2. Теорії лідерства (Бондаренко В.В.)	19
1.2.1. Ситуаційна модуль Ф.Фідлера	19
1.2.2. Ситуаційна теорія зрілості персоналу П.Херсі та К.Бланашара.....	21
1.2.3. Стилї лідерства за Блейком-Мутоном	25
1.2.4. Нормативна модель Врума-Йеттона-Яго	27
1.2.5. Фасилітація як складова розвитку лідерського потенціалу студентів (Гура Т.В.).....	28
1.2.6. Авторська розробка складових лідерських якостей О.Г. Романовського (Романовський О.Г.)	31
1.3. Професійно важливі якості керівника (Резнік С.М.)	36
1.4. Моральність як важлива властивість майбутнього лідера (Романовський О.Г.)	42
2. Розвиток лідерських якостей майбутнього фахівця в умовах навчального процесу вищого навчального закладу	51
2.1. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту (Головешко Б.Р.).....	51
2.2. Особливості формування лідерських якостей у майбутніх психологів у ВНЗ (Бондаренко В.В.)	81
2.3. Інноваційні технології в освіті як умова розвитку професійного лідерства (Панфілов Ю.І.).....	90
2.4. Лідерство та когнітивні якості	99
2.4.1. Роль пам'яті в досягненні успіху лідером (Романовський О.Г.)	99
2.4.2. Інтелект та креативність – складники портрета успішного лідера (Романовський О.Г.)	103
2.4.3. Розвиток мислення у лідерів (Гура Т.В.)	109
2.4.4. Активізація творчої діяльності та розвиток творчих здібностей лідерів (Гура Т.В.).....	111
2.5. Практичні вправи розвитку організаторських здібностей майбутнього лідера (Резнік С.М.)	117
2.5.1. Вправи на розвиток окремих складових організаторських здібностей.....	117

2.5.2. Вправи узагальнюючого характеру	123
2.5.3. Вправи самостійного та творчого виконання	126
Контрольні запитання.....	131
Список літератури.....	133

Навчальне видання

РОМАНОВСЬКИЙ Олександр Георгійович

РЕЗНІК Світлана Миколаївна

ГУРА Тетяна Віталіївна

ПАНФІЛОВ Юрій Іванович

ГОЛОВЕШКО Богдан Романович

БОНДАРЕНКО Вікторія Вадимівна

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Роботу до видання рекомендувала проф. О. А. Ігнатюк

В авторській редакції

План 2017 р., позиція 1

Підп. до друку 11 травня 2017 р. Формат 60 × 84 1/16. Папір офісний.

Друк – ризографія. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 6,9.

Тираж 300 прим. Зам. № ____. Ціна договірна.
