

Національне агентство України з питань державної служби
Школа вищого корпусу державної служби
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ: 5 ЗАВДАНЬ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРА

Методичний посібник

Київ – 2015

Рекомендовано до друку на засіданні науково-методичної ради
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України
(протокол № 5 від 25 червня 2015 р.)

Рецензенти:

Максименко Сергій Дмитрович – академік НАПН України, доктор психологічних наук, професор, директор Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України;

Попок Андрій Андрійович – доктор наук з державного управління, професор, віце-президент Національної академії державного управління при Президентові України;

Канавець Марина Володимирівна – кандидат наук з державного управління, директор Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС;

Бабенко Лариса Олександрівна – перший заступник директора Школи вищого корпусу державної служби

Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко ; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України – К. , 2015. – 116 с.

Методичний посібник є першим в Україні виданням науково-практичних матеріалів з психологічних основ управління командою на державній службі в рамках Програми розвитку лідерства для державних службовців I-II категорій.

Матеріали для тренінгу «Управління командою: 5 завдань лідера» розкривають 5 основних завдань лідера команди, які співвідносяться з основними управлінськими функціями керівника на державній службі (реалізація місії команди, створення систем, стимулювання та розвиток учасників команди, делегування повноважень тощо).

Матеріали для тренінгу «Управління командою: 5 інструментів лідера» висвітлюють конкретні практичні методи, за допомогою яких керівник на державній службі здатний здійснювати ефективне планування ресурсів, підготовку інструкцій, орієнтованих на результат, застосувати заохочення, управляти критикою, коригувати напрямки діяльності за негативного результату.

Посібник розрахований на державних службовців, фахівців у галузі державного управління, менеджменту, управління людськими ресурсами а також усіх зацікавлених осіб у питаннях ефективних технологій формування команд у системі державної служби.

© О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В.
Ковальчук, Л. В. Жабенко, 2015

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ЧАСТИНА I. Управління командою: 5 завдань лідера | 4 |
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. Інформаційні матеріали до теоретичної частини тренінгу | |
| «Управління командою: 5 завдань лідера» | 7 |
| 5 завдань лідера команди на державній службі..... | 8 |
| 1 завдання «Реалізація місії команди»..... | 9 |
| 2 завдання «Створення команди як системи»..... | 19 |
| 3-4 завдання «Стимулювання та розвиток учасників команди» | 28 |
| 5 завдання «Делегування повноважень»..... | 40 |
| РОЗДІЛ 2. Роздаткові матеріали до практичної частини тренінгу «Управління командою: 5 завдань лідера» | 49 |
| 2.1. Психодіагностичні методики дослідження особливостей управління командою державних службовців щодо 5 основних завдань лідера..... | 49 |
| 2.2. Психологічний профіль лідера команди | 61 |
| 2.3. Перелік методик до тренінгу 5..... | 62 |
| 2.4. Запитання та завдання для самоконтролю..... | 63 |
| 2.5. Перелік використаної та рекомендованої літератури до тренінгу 5 «Управління командою: 5 завдань лідера» | 65 |
| ЧАСТИНА II. Управління командою: 5 інструментів лідера | 67 |
| ВСТУП | 68 |
| РОЗДІЛ 1. Інформаційні матеріали до теоретичної частини тренінгу «Управління командою : 5 інструментів лідера» | 70 |
| 5 інструментів лідера з управління командою на державній службі..... | 70 |
| 1 інструмент «Планування ресурсів» | 70 |
| 2 інструмент «Інструкції, орієнтовані на результат»..... | 72 |
| 3 інструмент «Похвала» | 79 |
| 4 інструмент «Управління критикою»..... | 84 |
| 5 інструмент «Зміна напрямку діяльності команди»..... | 86 |
| РОЗДІЛ 2. Роздаткові матеріали до практичної частини тренінгу «Управління командою : 5 інструментів лідера» | 92 |
| 2.1. Психодіагностичні методики дослідження особливостей управління командою державних службовців | 92 |
| 2.2. Перелік методик | 108 |
| 2.3. Запитання та завдання для самоконтролю | 109 |
| 2.4. Перелік використаної та рекомендованої літератури до тренінгу «Управління командою: 5 інструментів лідера»..... | 110 |

ЧАСТИНА І

Управління командою: 5 завдань лідера



ВСТУП

Сьогодні Україна перебуває у стані системної модернізації різних сфер суспільного й державного життя.

Одним із пріоритетних напрямів є реформування системи державного управління та місцевого самоврядування шляхом вирішення питань запровадження сучасних методів, технологій роботи з кадрами (М. Канавець).

Удосконалення роботи системи державної служби нерозривно пов'язане з командним підходом як одним із факторів її організаційного розвитку та високоефективного менеджменту. Адже управлінська команда державних службовців дає змогу значно покращити вирішення міжгалузевих управлінських проблем шляхом оптимізації прийняття державно-управлінських рішень і підвищення їх якості, за-безпечує продуктивність, доцільність і результативність їх реалізації. Потенціал командної діяльності проявляється в успішному функціонуванні державної служби через розширення інноваційних здібностей її елементів шляхом створення «поля ідей», творчої атмосфери, перетворення групи управлінців у колектив однодумців, які беруть на себе відповідальність за реалізацію державної політики разом з керівництвом. Фактично командний підхід є першим кроком до запровадження інноваційного менеджменту в систему державної служби (О. Кондратенко).

Практичне вирішення проблеми формування управлінських команд на державній службі передбачає визначення та усвідомлення важливості системної психологічної підготовки держслужбовців до формування професійних управлінських команд. Сучасний керівник мусить чітко визначати та усвідомлювати основні завдання лідера управлінської команди компетентних фахівців, які тісно співвідносяться з основними управлінськими функціями керівника.

Практичне оволодіння вищезазначеними знаннями передбачено в ході реалізації *тренінгу «Управління командою: 5 завдань лідера»*.

Мета тренінгу: вдосконалення професійної компетентності держслужбовців у формуванні ефективної управлінської команди.

Завдання тренінгу:

1. Ознайомити учасників тренінгу з технологією створення команди «3х5»: 5 завдань, 5 інструментів, 5 принципів управління командою.

2. Сформуванню у учасників тренінгу розуміння 5 завдань лідера команди:

1 завдання «Створення систем»;

2 завдання «Реалізація місії команди»;

3 - 4 завдання «Стимулювання та розвиток учасників команди»;

5 завдання «Делегування повноважень».

3. Продіагностувати рівні особистісного та професійного потенціалу ефективної командної взаємодії державних службовців.

4. Сформуванню психологічний профіль ефективності лідера команди.

Очікуваний результат:

1. Розуміння та усвідомлення 5 основних завдань лідера команди.

2. Підвищення рівня психологічної готовності державних службовців до формування команди компетентних фахівців.

3. Розробка індивідуального профілю ефективного лідера команди та плану розвитку управлінського потенціалу щодо формування команд у сфері державного управління.

У результаті учасники мусять:

знати:

- переваги командного способу управління перед традиційним управлінням;
- особливості формування команди, розподілу командних ролей, налагодження командної взаємодії;

усвідомлювати:

- переваги командного способу управління перед традиційним управлінням;
- вплив командної роботи на ефективність діяльності персоналу та розвиток організації;
- роль лідера у формуванні команди;

уміти:

- визначати цілі, результативність організації, підрозділу та учасника команди;
- формувати ефективну управлінську команду;
- сприяти ефективній командній взаємодії;
- стимулювати (заохочувати та конструктивно критикувати) членів команди;
- делегувати повноваження;
- застосовувати методи психодіагностики для визначення особистісного та професійного потенціалу ефективної командної взаємодії з метою його розвитку.

Порядок проведення тренінгу:

I сесія «Психологічна готовність до роботи в команді» (3 години).

II сесія «Формування команди та 5 завдань лідера команди на державній службі» (3 години).

РОЗДІЛ 1
Інформаційні матеріали до теоретичної частини
тренінгу
«Управління командою : 5 завдань лідера»

5 завдань лідера команди на державній службі

Технологія створення команди «3х5» (5 завдань, 5 інструментів, 5 принципів управління командою):

5 завдань лідера команди: «Реалізація місії команди»; «Створення систем»; «Стимулювання та розвиток учасників команди»; «Делегування повноважень».

5 інструментів лідера команди: «Планування ресурсів», «Інструкції, що орієнтовані на результат», «Похвала», «Управління критикою», «Зміна напрямку».

5 принципів лідера команди: «Відповідальність», «Орієнтація на результат», «Концентрація на сильних сторонах працівників», «Позитивний клімат», «Довіра».



5 основних завдань лідера команди на державній службі узгоджуються з основними управлінськими функціями керівника.

1 завдання «Реалізація місії команди»:

- розуміти сутність командної роботи, цілі команди, результативність (ефективність) організації роботи команди);
- урахувувати переваги та недоліки команд;
- виокремлювати ознаки необхідності формування команд в організаціях;
- усвідомлювати та долати «хвороби» або проблеми, які можуть виникнути в команді;
- ідентифікувати причини уникнення керівником створення команд;
- розуміти значущість психологічної готовності до командної роботи та сприяти її формуванню у державних службовців;
- здійснювати стратегічне планування діяльності команд.

2 завдання «Створення систем»:

- визначати проблеми діяльності команди;
- здійснювати опис створення управлінської команди;
- організувати впровадження;
- забезпечувати вдосконалення створення команди.

3-4 завдання «Стимулювання та розвиток учасників команди»:

- оцінювати компетенції членів команди для виконання командних ролей;
- розподіляти обов'язки та ставити завдання відповідно до «рольових» компетенцій;
- контролювати діяльність команди (постійний та вибірковий контроль);
- стимулювати (заохочувати та конструктивно критикувати) членів команди до ефективної командної роботи;
- розвивати членів команди та командний інтелект.

5 завдання «Делегування повноважень»:

- визначати підстави для делегування повноважень;
- здійснювати делегування повноважень з урахуванням відповідних правил делегування.



1 завдання «Реалізація місії команди»

Критерії відмінності команди від групи [8]

1. Цілі командної роботи:

- визначаються відповідно до завдань органу державної влади;
- усвідомлюються членами команди та приймаються на емоційному рівні;
- чітко узгоджуються з власними потребами, інтересами членів команди, приймаються на мотиваційному рівні.

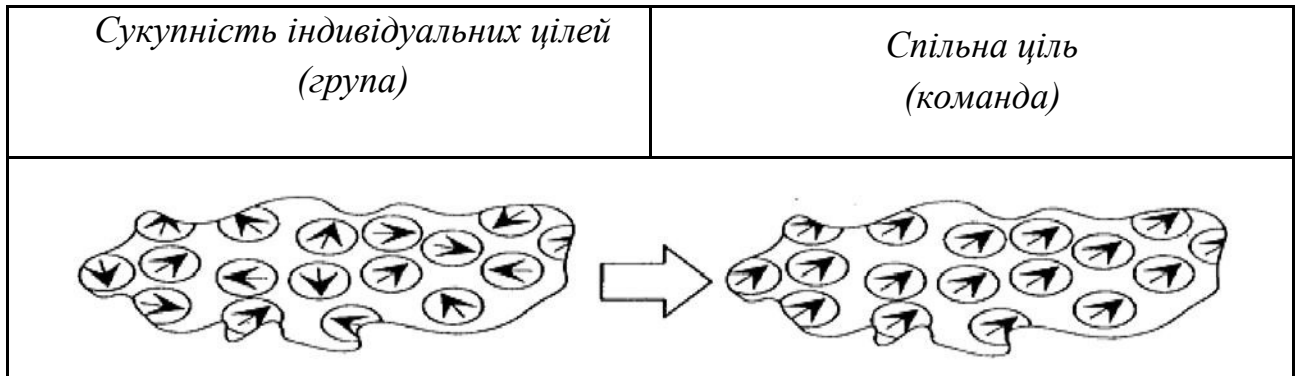


Рис. 1. Відмінність цілей групи (ліворуч) і цілей команди (праворуч)

2) *принципи взаємодії у процесі досягнення цілей*: в команді принципи взаємодії визначаються спільно її членами; дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивоване; в команді важливу роль відіграють принципи, пов'язані з партнерською взаємодією її учасників;

3) *рольова структура, позиції та функції лідера*: ролі в команді задаються зсередини, з урахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди та ін.; в команді ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну; в команді керівник виступає лідером групи.

Таблиця 1

Сутність командної роботи

| | |
|---|---|
| Команда – група людей, яка взяла на себе зобов'язання розв'язати спільне завдання, добре виконує спільну роботу, досягає високих результатів і задоволена цим | Р. Войтович, М. Пірен, І. Надольний [2] |
| Команда – група, що характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою фахівців, які працюють над розв'язанням спільно визначеного завдання, поєднуючи різні знання, уміння та навички у процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії | Л. Карамушка, О. Філь [8] |

| | |
|--|--|
| Команда – це спеціально підібрана група людей Г. Одинцова [18] для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання | |
|--|--|

Команда на державній службі – група держслужбовців, що узгоджено досягають спільно визначеної мети, поєднуючи знання, мотиви, вміння та навички у процесі виконання командних ролей і використовуючи партнерські принципи взаємодії.

Переваги та недоліки командної роботи

Таблиця 2

Переваги командної роботи

| | |
|---|---|
| Команда задовольняє потреби індивідуума в усвідомленні особистої значущості | Р. Войтович, М. Пірен, І. Надольний [2] |
| Особисті досягнення інших членів команд стимулюють окремих особистостей до підвищення власної ефективності | Л. Карамушка, О. Філь [8] |
| Командна організація праці стимулює розвиток стратегічного мислення державних службовців; дає змогу краще визначити сильні й слабкі сторони органів державної виконавчої влади не лише за професійно важливими якостями окремих управлінців, а й за їх об'єднаним потенціалом, здатністю реалізовувати його у спільній діяльності | О. Кондратенко [11] |
| Виявлення талановитих людей, які здатні генерувати ідеї; активізація ділової співпраці; подолання пасивної поведінки; зростання кваліфікаційного рівня членів групи; підвищення мотивації; скорочення плінності кадрів; запобігання опору змінам; підвищення якості управлінських рішень, скорочення часу на їх пошук та ін. | Г. Одинцова [18] |

Таблиця 3

Недоліки командної роботи

| | |
|--|---------------------------|
| Використання принципу команди – складне завдання О. Молодцов [15] для керівника, адже воно потребує високого рівня управлінської компетентності, ґрунтовної методологічної підготовки тощо | |
| Члени команди частіше знаходяться в стресовому стані в ситуаціях, коли вибуває з групи людина, до якої вже звикли та входження нового учасника | Л. Карамушка, О. Філь [8] |

| | |
|---|------------------------------|
| Виникають складнощі в дотриманні принципів взаємодії її членів (зберігати довіру один до одного, дотримуватися стратегії партнерства та співпраці, уміти конструктивно спілкуватися, спільно розвиватися, проявляти самовідданість, взаємну турботу, толерантність), їх поєднання з реалізацією власних інтересів | Л. Карамушка, О. Філь [8] |
|---|------------------------------|

Важливо розуміти та усвідомлювати переваги і недоліки командної роботи для прийняття оптимального рішення про створення різноманітних команд у системі державної служби.

Ознаки необхідності формування команд в організаціях

1) на рівні організації:

- є недоліки в системі делегування повноважень (коли керівник усвідомлює, що у нього накопичилась велика кількість нерозв'язаних задач, з якими він просто не в змозі справитися самотійно, а для їх виконання потрібен не просто помічник, а група працівників, які б загальними зусиллями, допомагаючи та підтримуючи один одного, виконали б ці завдання, позитивно впливаючи на результати діяльності);

- неузгодженість роботи між підрозділами;
- невіра у можливість досягнення загальних цілей;
- робота вимагає взаємопов'язаних дій, які не можуть виконуватись індивідуально;

2) на рівні керівництва організації:

- керівник бажає знайти додаткові нематеріальні ресурси підвищення ефективності працівників;

- система мотивації побудована однобічно (зокрема, лише матеріальне стимулювання або покарання);

3) на рівні працівників організації:

- особисті цілі працівників починають домінувати над загальними цілями організації (працівники більше працюють на себе, ніж на організацію);

- поганий розподіл функцій, коли в одних працівників виникає відчуття того, що вони працюють більше, ніж інші;

- небажання працівників навчатися та відсутність мотивації застосовувати отримані знання в реальній роботі тощо.

За наявності більшості з перелічених характеристик в організації доцільно формувати управлінську команду.

Для оцінки рівня розвитку групи на основі аналізу її соціально-психологічних станів і для прогнозування успішності її діяльності, рекомендуємо методу 1 «Пульсар» (див. підр. 2.1).

«Хвороби» або проблеми, які можуть виникнути в команді [26] 1.

«Пасажири автобуса». Кожний учасник команди виконує лише власні завдання і його не хвилюють проблеми та задачі інших. При цьому, виконавши

свою роботу, працівник не намагається якось підтримати та допомогти співробітнику.

2. «Ми і він». Інтереси працівників та керівника не співпадають, що призводить до неналежного виконання учасниками команди своїх завдань.

3. «Один на полі, усі інші на трибунах». Керівник не вміє делегувати повноваження. При цьому менеджер виконує всю основну роботу, а працівники лише спостерігають та коментують. Така ситуація досить часто зустрічається на підприємствах, і головна помилка тут саме керівника, який не вміє належним чином організувати роботу.

4. «Кожен несе свою валізу, але без ручок». Така ситуація в команді виникає тоді, коли працівники навантажені роботою, але при цьому у них немає необхідних ресурсів для виконання поставлених задач.

5. «Хор солістів». Така проблема в організації виникає коли при формуванні команди були враховані лише знання та навички працівників, при цьому не бралися до уваги індивідуально-типологічні особливості кожного індивіда. Тобто у команді велика кількість кваліфікованих співробітників, які не можуть працювати разом.

6. «Грізний батько й налякані діти». Керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень. Якщо ж рішення були помилковими або не приносять успіху, то винними є працівники.

7. «Багато розумних, мало дорослих». Фахівці високого класу на чолі з сильним керівником уникають взяти на себе відповідальність, яка виходить за межі їх прямих обов'язків, ухиляються від участі в прийнятті рішень, які стосуються організації в цілому, в усьому покладаючись на лідера. Або він сам вважає: «Вони молодці, але тут мені видніше».

8. «Негативна селекція». Керівник боїться конкуренції, тому формує команду, яка за рівнем досвіду, кваліфікації та знань нижча від нього.



Розглянувши проблеми, які можуть виникнути у команді, можна зробити висновок про *важливу роль лідера у формуванні команди.*

Причини уникнення керівником створення команд

- *страх втрати монопольної влади над організаційною інформацією* (учасники розвиненої управлінської команди дійсно обмінюються між собою відомостями, думками; кожний із них отримує багато інформації про стан справ в організації в цілому, а іноді вони стають поінформованими на рівні, близькому до рівня свого начальника; співволодіння інформацією деякими керівниками сприймається як загроза її небажаного поширення, ще більше їх турбує певне розмивання унікальності власного статусу в організації);
 - *побоювання внутрішньої конкуренції* з боку учасників команди (найчастіше виникають у керівників, які не є лідерами в організації);
 - *великі витрати часу на колективне обговорення* за відсутності вміння його ефективно організувати;
 - *відсутність особистої потреби у формуванні команди*:
 - а) якості лідера у своїй сукупності достатні для успішного функціонування й розвитку організації без утворення управлінської команди;
 - б) «страх втрати монопольної влади над організаційною інформацією» в) несумісність особистої культури керівника з командною роботою через його конфліктність, авторитарність тощо, що вимагає більшої дистанції між керівником та підлеглими;
 - г) природна інтровертованість керівника, яка виявляється в уникненні широкого діапазону спілкування, швидкій стомлюваності від колективної роботи;
 - *недостатня психологічна готовність керівника до командної роботи* (відсутність або недостатність знань, мотивації, практичних навичок успішної командної роботи») тощо.

Для діагностики міри орієнтації керівника на стиль діяльності «команда» рекомендуємо методику 2. Опитувальник «Орієнтація стилю діяльності менеджера» ((див. підр. 2.1)).

Психологічна готовність до роботи в команді [8; 33; 34]

Психологічна готовність до роботи в команді – сукупність мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних характеристик, що необхідні державним службовцям для успішної командної роботи.

Структура психологічної готовності містить такі основні компоненти:

- *когнітивний компонент* – сукупність знань про особливості командної роботи на державній службі;
- *мотиваційний компонент* – сукупність мотивів щодо здійснення командної роботи;
- *операційний компонент* – комплекс практичного досвіду командної роботи, навичок, вмінь і здатності до ефективного виконання основних функціонально-рольових позицій у команді;
- *особистісний компонент* – сукупність психологічних характеристик, важливих для командної роботи на державній службі.

Сформована готовність до роботи в команді виступає важливою передумовою результативності / ефективності організації командної роботи.

Результативність / ефективність організації командної роботи

Результативність / ефективність лідера в організації командної роботи вимірюється показниками:

- поставлені чіткі цілі команди;
- сформована атмосфера, коли члени команди відкриті та небайдужі один до одного;
- лідер і члени команди мають високий ступінь довіри у відносинах та у відкритості проявів своїх почуттів;
- лідер у команді здійснив чіткий розподіл ролей та встановлення конструктивних стосунків з іншими групами та командами [26].

Ефективність командної роботи оцінюють за трьома вимірами (Є. Яхонтова):

- а) міра ефективності кожного члена команди у виконанні своїх функцій та ролей;
- б) міра ефективності команди як сукупності індивідуальних потенціалів своїх членів;
- в) міра ефективності взаємодії команди з зовнішнім світом.

Ознаки ефективної команди:

- високий ступінь згоди та довіри між членами команди;
- чітка самоідентифікація індивідів з командою;
- спільне бачення мети та місії організації;
- професійна компетентність;
- висока мотивація членів команди;
- високий рівень активності у виконанні командних завдань та задоволення від членства в команді [42].

Стратегічне планування діяльності команд

Процес *планування діяльності команд* здійснюється поетапно: розроблення стратегії розвитку, визначення тактики, складання оперативних планів для управлінської команди (рис. 2).



Рис. 2. Етапи процесу планування діяльності команди

Стратегічне планування діяльності команди – це вміння:

- встановлювати пріоритети, ставити та досягати поставлені цілі (завдання);
- визначати оптимальну послідовність дій, необхідних ресурсів і джерел, а також безпосередніх виконавців завдань;
- постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітника команди, всієї команди чи державного органу;
- оновлювати структуру команди / державного органу для ефективного їх функціонування у середовищі, що постійно змінюється;
- досягнення поставленої мети.

Неправильно обрана стратегія діяльності управлінської команди – це провал. Правильно обрана стратегія – ключ до успіху. Важливо не лише зрозуміти, куди команда хоче рухатись, а чи потрібно їй туди рухатись, і якщо відповідь – «так», то вибрати найбільш оптимальний шлях руху.

Стратегічне планування відповідає на питання «*Що зробити?*», а тактичне – «*Як це зробити?*», тобто діє принцип «від глобального – до деталей».

Стратегічне планування починається з **визначення глобальних цілей і місії** команди.

Формування та реалізація місії команди



*Коли людина не знає, до якої пристані вона прямує,
для неї жоден вітер не буде попутним.
Сенека*

Місія визначає основну ціль команди: чого вона хоче досягнути в широкому розумінні. Місія повинна бути реалістична, конкретна, базуватись на специфічних здібностях, стимулювати членів команди до кінцевої мети та подальшого розвитку.

Рекомендовані *етапи формування та реалізації місії команди*:

Етап 1. Формування ідеї з розробки (коригування) місії команди та ухвалення рішення щодо її реалізації передбачає визнання керівником або керівною групою ролі місії у діяльності команди, усвідомлення негативних наслідків за її відсутності або потреби у її зміні. На даному етапі проводяться наради, на яких наводяться аргументовані докази, які б підтверджували важливість розробки місії команди для організації або її коригування.

Етап 2. Проведення досліджень. На даному етапі проводиться збір інформації, оцінювання та аналізування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування команд, дослідження інтересів цільових груп, аналізування їх очікування, цілей тощо [22; 23].

Етап 3. Розробка та затвердження структури місії команди передбачає визначення основних її складових на базі проведеного аналізу. Обрана структура місії затверджується на командному рівні.

Етап 4. Формулювання місії. Даний етап включає написання тексту місії з врахуванням інтересів команди, в тому числі і організації як єдиного цілого. Остаточний варіант задекларується в «Положенні про місію команди» та затверджується її лідером.

Етап 5. Доведення місії команди до цільових груп. На цьому етапі використовується низка різних видів рекламних заходів та інших методів доведення інформації до її потенційних користувачів: проведення спільних нарад, роз'яснювальних робіт, ділових зустрічей тощо.

При формуванні місії команди слід дотримуватися низки принципів, а саме: принципу системності; партисипативності; врахування користі; реалістичності та відвертості; унікальності; лаконічності; інтеграції; цілісності; об'єднаності інтер-

есів; конкретності; декомпозиції; доступності; легкості відтворення; гнучкості; ясності розуміння.

На основі запропонованих принципів розроблення місії команди, якість її формулювання можна визначити за рівнем відповідності таким критеріям:

- наскільки місія сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату в команді, організації;
- наскільки вдало відображені основні напрямки діяльності команди;
- чи чітко виокремленні у тексті місії такі категорії як клієнти (споживачі) та інші цільові групи;
- чи вказані потреби окремих цільових груп, які команда зобов'язується задоволювати;
- чи мотивує місія працівників до виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей, а також інших цільових груп до співпраці з нею;
- чи визначає місія команди основний орієнтир розвитку організації;
- наскільки місія об'єднує роботу усіх структурних підрозділів організації та забезпечує їх цільове управління;
- чи якісно є визначеною загальна корисність команди для організації та суспільства тощо.

Усі вищевказані критерії доцільно враховувати не лише при розробленні місії організації, але й на етапі оцінювання процесу її формування та реалізації на результативність та адекватність.

Етап 6. Організація постійного та вибіркового моніторингу реалізації місії команди. Взаємна звітність членів команди в процесі проведення командних нарад.

Матриця SWOT для аналізу діяльності команди

SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів Strength – сила, Weaknesses – слабкість, Opportunities – можливості, Threats – загрози) передбачає визначення параметрів, що сприяють / ускладнюють роботу команди державних службовців (рис. 3).

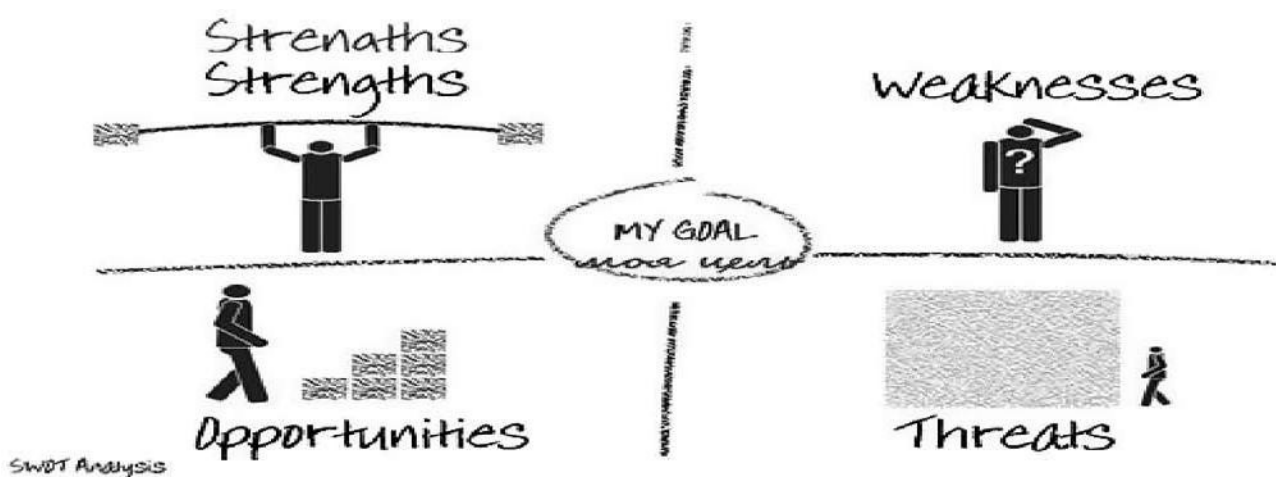


Рис. 3. Складові матриці SWOT

Члени команди аналізують зовнішнє й внутрішнє середовище роботи своєї команди та визначають її силу, слабкість, можливості або загрози для себе та своєї команди.

На 1 етапі SWOT-аналізу вивчаються сили — власні переваги команди.

На 2 етапі SWOT-аналізуються слабкості — власні обмеження команди. На основі отриманих відповідей ідентифікуються проблеми, які потребують вирішення та психологічної допомоги на рівні особистості держслужбовця, а також проблем рівня команди, які варто вирішувати лідеру та всім її членам.

На 3 етапі SWOT-аналізу вивчаються можливості команди, які застосовують-ся для її успішної роботи.

На 4 етапі SWOT-аналізу вивчаються загрози, які можуть стримувати/знижувати успішність командної роботи. Отримані дані вказують на важливість покращення організаційних умов для більш ефективної роботи команди.

Для аналізу зовнішнього середовища застосовується також PEST-аналіз - інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) чинників зовнішнього середовища, які впливають на організацію/команду (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця SWOT - PEST для аналізу діяльності команди державних службовців

| Внутрішнє середовище | | |
|--|---|--|
| Strength <i>Сильні сторони</i> | | Weaknesses <i>Слабкі сторони</i> |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Зовнішнє середовище | | |
| | Opportunities <i>Можливості</i> | Threats <i>Загрози</i> |
| P (political) | | |
| E (economic) | | |
| S (social) | | |
| T (technological) | | |

Зокрема, Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище організації, отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності органу влади.

Не менш важливі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент, метою дослідження якого прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які є причинами змін у діяльності на державній службі.

Політичними чинниками на державній службі можуть бути:

- вибори Президента;
- вибори Верховної Ради України;

- зміна законодавства України;
- міжнародні групи;
- вступ до ЄС;
- Державне регулювання в галузі.

Економічні чинники:

- динаміка ВВП;
- інфляція;
- динаміка курсу гривні;
- динаміка ставки рефінансування НБУ;
- динаміка зайнятості;
- дефіцит/профіцит державного бюджету;
- рівень заробітної плати.

Соціальні чинники:

- зміни у базових цінностях;
- зміни у стилі і рівні життя;
- ставлення до праці й відпочинку;
- демографічні зміни;
- вплив ЗМІ;
- зміна умов праці.

Технологічні чинники:

- розвиток технологій;
- нові продукти;
- електронний документообіг;
- е-врядування.

Отримані «сильні сторони» – це база, на яку лідер і команда спираються у своїй діяльності, вона має розширюватися й зміцнюватися.

Визначені «слабкі сторони» варто поступово ліквідувати як неефективні / нерезультативні напрями.

Кінцеві продукти SWOT-аналізу команди:

- а) умови збереження / розвитку сильних сторін команди; б) способи перетворення: «слабкості» на «силу», «загрози» на «можливості».

Після проведення SWOT-аналізу готується детальний звіт про сильні й слабкі сторони команди, можливості та загрози, з якими їй доведеться зіткнутись.

На підставі цієї інформації вирішується, якими конкретно видами діяльності слід зайнятись, яку підтримку слід надати кожному з членів команд. У свою чергу кожен член команди, що відповідає за певну роботу, мусить розробити свої де-тальні плани відповідно до загального плану команди.

Таким чином, сформована та задекларована, а також популяризована команд-на місія як серед її працівників, так і інших цільових груп, забезпечить підвищення рівня ефективності діяльності організації, оскільки фокусує їх увагу на її стратегічних орієнтирах, філософії та цінностях тощо. З іншого боку, задекларована місія змусить керівництво відповідальніше поставитися до змісту про-голошених ним тверджень та підтримувати їх реалізацію, що підвищить рівень іміджу державної служби.

2 завдання «Створення команди як системи»

Визначення основної проблеми, на розв'язання якої спрямована діяльність команди



Проблема діяльності управлінської команди визначається виконанням конкретних завдань у сфері держаного управління, наявними ресурсами команди та індивідуальними особливостями її членів.

Проблема діяльності команди визначає конкретні види команд (табл. 5).

Таблиця 5

Види команд в організаціях

| Критерії | Типи команд |
|---|--|
| Час спільної роботи | постійні-тимчасові |
| Склад команди | гомогенні-гетерогенні (за віком, статтю та ін.) |
| | управлінські-виконавські (за рівнем ієрархії) |
| | малі команди (до 4 осіб); середні команди (5-9 осіб); великі команди (понад 10 осіб) (за кількісним складом) |
| Мета діяльності команди | з випуску нової продукції / послуги |
| | з введення змін в організацію |
| | з розроблення контролю якості управління |
| | проектні команди, управлінські команди |
| | команди дій (спортивна, для розваг, експедиція, команда на переговорах, хірургів, військовий підрозділ тощо) |
| Характер взаємодії / територіальне розміщення | безпосередні (реальні команди); опосередковані (віртуальні команди) |

Є. Яхонтова [42] визначає типи команд за їх завданнями, ресурсами команди та індивідуальними особливостями її членів:

1) команди по вирішенню проблем, спрямовані на складні та погано визначені проблеми. Щодо вимог до членів таких команд, то вони мають користуватися за-служеною довірою, бути надійними та прагматичними;

2) творчі / дослідницькі команди, які спрямовані на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив, а співробітники таких команд мають володіти стійкою самомотивацією, бути незалежними, творчими та спрямованими на досягнення колективних цілей;

3) команди тактичної реалізації, спрямовані на виконання окресленого плану. Вони потребують чіткого формулювання завдання, розподілу ролей та формулювання чітких критеріїв успіху.

Командний «мозковий штурм» як метод визначення проблеми діяльності команди та розробки пропозицій щодо їх вирішення



Жахливо, коли знаходиш у своїй голові цікаві речі й не знаєш, що вони там роблять.

Террі Пратчетт

Метод «мозкового штурму» – найпоширеніший метод генерації нових ідей в результаті творчої співпраці групи фахівців.

Ще у 1953 р. Алекс Осборн звернув увагу на те, що в певній ситуації (усі «свої», тобто немає ані начальства, ані критиків):

- одні люди починають *генерувати* величезну кількість ідей;
- інші згідно з особливостями свого мислення більш схильні до *аналізу та критичної оцінки чужих ідей та їхньої розробки*, за що охоче й беруться.

Завдання групи генераторів ідей – «видати» за короткий термін максимальну їх кількість. За наявності досвідченого ведучого (модератора) темп генерування буває високим: група з 5–8 генераторів за 40–50 хв. штурму спроможна продукувати до сотні ідей.

Завдання групи експертів-критиків – якнайретельніше проаналізувати й оцінити всі без винятку ідеї, не пропустивши повз увагу жодної. Якщо з сотні ідей корисною виявляється хоча б одна, штурм вважають вдалим.

З категорії генераторів ідей:

- «типовий» генератор – невтомний продуцент ідей, який видає їх безперервно, не зважаючи на критику;
- «тіньовий» генератор – творець ідей, який активно продукує їх у процесі індивідуальної роботи, але знічується, працюючи в команді;
- «інертний» генератор – людина з позитивною установкою щодо творчості,

яка не має досвіду генерації ідей та не претендує на успіх.

Приклад: відома картина І. Рєпіна (рис. 4) демонструє вияв мозкового штурму та прояву вищевказаних типів генераторів ідей: частина зображених на безсмертному полотні запорожців продукує – викрикує, тобто генерує і пропонує ідеї; інша частина товариства – то експерти-критики: вони *аналізують* почуте, оцінюють, прискіпливо відбирають.



Рис. 4. Картина І. Рєпіна «Запорожці» (1880-1891 рр.)

Зобразив митець і людей, яким самою природою визначено займатися аналітикою, розвитком ідей. Сам того не відаючи, художник зобразив і типових, і тіньових, і інертних генераторів ідей (О. Глазгова) [3].

Основні правила командного «мозкового штурму»:

1. «Генерування» ідей має відбуватися невимушено, слід висловлювати будь-які, хай і явно помилкові або виразно фантастичні ідеї. Обґрунтування не потрібне. Усі ідеї записуються на дошці або в протоколі (можна фіксувати їх за допомогою магнітофона). Запис урівнює всі ідеї і робить їх належними всій команді.

2. У процесі генерування ідей заборонено будь-яку критику (не лише словесну, а й у вигляді скептичних усмішок чи іронічних жестів). На репліки типу «дитячий лепет», «це ми вже проходили» накладається рішуче табу. *Головне – не якість, а кількість ідей!* Найпродуктивнішою діяльністю буває там, де існує доброзичлива й невимушена атмосфера спілкування.

3. У процесі експертизи слід уважно обмірковувати всі ідеї, навіть ті, котрі видаються відверто абсурдними. Звісно, тупикові й банальні ідеї слід відкинути відразу. У списку ідей можна помічати так:

- ++ (дуже гарна, оригінальна ідея);
- + (непогана ідея);
- 0 (конструктивну віднайти не вдалося).

Надзвичайно цінно, якщо відібрані, визнані перспективними ідеї вдається вишикувати в логічний ланцюжок (рис. 5).

1. *Визначення проблеми* як етап доцільно виокремлювати тоді, коли з самого початку не окреслена проблема, що потребує вирішення. У такому разі можна прорангувати важливість проблем у команді кожним її учасником.

2. *Генерація ідей* – найважливіший етап роботи, оскільки від якості висунутих ідей залежить результативність мозкового штурму.

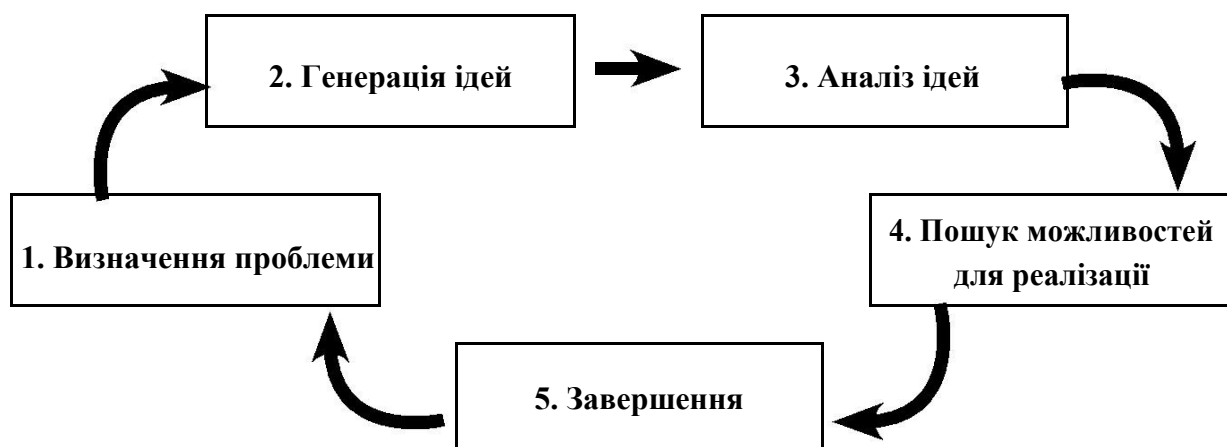


Рис. 5. Основні стадії процесу командного «мозкового штурму» (за О. Глазговою [3])

Учасники діляться на групи по 5–6 осіб у кожній і на окремих картках записують нові ідеї – по одній ідеї на кожній картці. Необхідно висунути якомога більше ідей і зафіксувати їх. На цьому етапі не допускається критика висунутих ідей. Тривалість етапу генерації ідей – 10 хвилин. Після цього групи повідомляють ведучого про кількість висунутих ідей.

3. *Аналіз ідей* полягає у глибокому вивченні, обговоренні, критичному розгляді висловлених пропозицій з метою виявлення раціонального зерна в кожній з них. Відкидати ідеї не можна. На цей етап відводиться теж 10 хвилин.

4. *Пошук можливостей* для реалізації відбувається шляхом оцінювання кожної ідеї з двох позицій – оригінальності та можливості втілення в життя. На це дається 10 хвилин.

5. *Завершення*. На цьому етапі представники усіх груп роблять повідомлення про ідеї, які визнані в результаті проведеного аналізу дуже вдалими, оригінальними, та які можна дійсно реалізувати (Г. Купалова [12]).

Таблиця 6

Правила учасників / ведучого «мозкового штурму»

| <i>Правила для учасників:</i> | <i>Правила для ведучого:</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • дотримуватися правила «піднятої руки», говорити тоді, коли нададуть слово; • висловлювати будь-які ідеї, що спадають на думку, якомога більше пропозицій; • чітко та коректно сформулювати питання; • не коментувати; перебивати; обговорювати, критикувати ідеї інших; • продовжувати думати навіть тоді, коли вважаєте, що фантазія виснажилася | <ul style="list-style-type: none"> • ознайомити учасників з правилами, контролювати час; • спрямовувати хід дискусії, задавати стимулюючі питання, створювати «+» неформальну обстановку; • фіксувати результати роботи команди; корегувати хід «мозкового штурму» запитаннями |


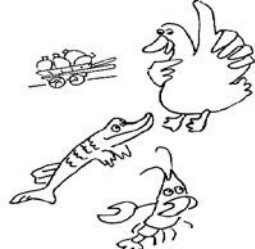


Таблиця 7

Визначення основного сценарію формування команд в організаціях

| <i>Сценарії формування команд</i> | <i>Особливості</i> | <i>Автори</i> |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| 1. «Завершений цикл» | Формування команд за принципом «початок-завершення» | Дж. Ньюстром, К. Девіс [17] |
| 2. «Безперервний цикл» | Формування команди за принципом «початок – продовження» | Л. Рай [28] |

З метою організації роботи команди відповідно до її стадій, використовується «Анкета для виявлення стадії розвитку команди» (див. підрозд. 2.1.).

Опис особливостей створення команд на різних етапах
(за О. Сорочан, І. Хахуда [32])

| Етапи | Характеристики етапів |
|--|--|
| <p>1. Формінг (з англ. Forming) «Притирання»</p>  | <p>Формінг – стадія орієнтації, члени команди «промацують» ситуацію, шукають опори. Етап обміну інформацією, пізнання та прийняття один одного; формулювання задач групи здійснюється під аурую ввічливості, обережності у взаємовідносинах членів групи.</p> <p>Усі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що? Хто? Коли?». Відбуваються поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності у професії та стосунках.</p> <p>Формується стиль ділового спілкування.</p> |
| <p>2. Стормінг (з англ. Storming) «Ближній бій/ Сум'яття»</p>  | <p>Етап виникнення суперечок щодо того, що треба робити й хто має це робити, стосунки між учасниками групи мають певну напруженість. Проявляється конкуренція за більш високий статус, відносний вплив, дискусування за напрямки розвитку.</p> <p>Учасники співвідносять своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота.</p> <p>Люди зближуються, перевіряючи сприйняття та ціннісні позиції. Найявність чіткої спільної мети – найважливіша рушійна сила для вирішення конфліктів.</p> <p>Це потрібна й корисна стадія для надбання «причетності» й «збалансованості».</p> |
| <p>3. Нормінг (з англ. Norming) «Нормування»</p>  | <p>Етап спільного руху до спільних цілей; встановлення рівноваги між конкуруючими силами та груповими нормами, що визначають поведінку між її членами. Співпраця в команді стає більш ефективною.</p> <p>Мету, ролі, відповідальність за виконання роботи прийнято всіма членами команди.</p> <p>Організовано регулярні зустрічі для всіх членів команди з метою спільного контролю прогресу й вирішення проблем у міру їх виникнення.</p> <p>Зростає згуртованість команди, взаємна довіра.</p> <p>Суперництво змінюється кооперацією. Орієнтація на командні цілі поєднується з власними цілями учасників.</p> |
| <p>4. Перформінг (з англ. Performing) «Зрілість / Виконання»</p>  | <p>Команда досягає найвищого рівня розвитку та прояву командного інтелекту.</p> <p>Характерна злагоджена робота, професійна конструктивна взаємодія, підтримка всіх своїх членів.</p> <p>Вся команда разом з лідером керує процесом.</p> <p>Команда повністю відповідає за роботу, яку має бути виконано.</p> <p>Усі члени команди власною активністю та відповідальністю забезпечують динаміку команди, виявляють ініціативність, рухливість, відкритість, працездатність, солідарність та чуйність.</p> <p>Це етап комплексного керування якістю, стан «справжньої» команди.</p> |

З метою визначення стадії розвитку команди рекомендуємо методуку 3 «Анкета для виявлення стадії розвитку команди» (див. підрозд. 2.1)

Організація впровадження командної роботи

Організація як функція менеджменту — це процес створення команди, що дає змогу її членам ефективно працювати разом для досягнення спільної мети [6].

Організація впровадження командної роботи передбачає опис, узгодження та прийняття правил командної роботи (принципів взаємодії в управлінській ко-манді процесі досягнення цілей) та оптимальну організацію робочого місця.

«Закон командної взаємодії» (О. Сорочан, І. Хахуда [32])



Наявність або відсутність законів командної взаємодії визначає, чи ви – група людей, чи команда

На початку діяльності команда мусить розробити «мінімальний пакет» правил командної взаємодії, які згодом вона зможе доповнювати та змінювати. При цьому правила, важливі на початку діяльності, можна замінити іншими, що біль-ше відповідатимуть потребам наступного етапу в житті команди.

Але в будь-якому разі необхідно, щоб принцип установалення та обговорення наявних правил був для команди зрозумілим. Правила мають відповідати цілям, потенціалу й особистісним аспектам членів команди.

Отже, перше правило – з усією відповідальністю ми можемо навіть назвати його наріжним каменем формування ефективної команди – *команда існує за пра-вилами, які вона самостійно розробила*.

Клаус Фопель [32; 38], гуру командоутворення, зазначає: «Якщо ви бачите, що команда порушила правила, й мовчите про це, ви обкрадаєте себе та свою команду, бо позбавляєте її справжньої чесної перемоги, а також викрадаєте час у себе й кожного її учасника».

Практична рекомендація 1: з метою розроблення правил, які, на думку всіх членів команди важливі для того, щоб команда досягла поставленої мети (тобто була ефективною) доцільно використовувати наступну форму:

Правило 1: Наша команда дотримується правил, які вона самостійно розробила/прийняла.

Правило 2: _____

Правило 3: _____

Правило 4: _____

Правило 5: _____

Правило 6: _____

Правило 7: _____

Правило 8: _____

Правило 9: _____

Правило 10: _____

Повідомте членів вашого колективу, що на зборах ви разом будете розробляти / формувати *правила, за якими потім житиме команда*.

Практична рекомендація 2: з метою прийняття/затвердження правил, які, членами команди можуть бути прийняті за основу ефективної командної роботи, можна запропонувати на узгодження та спільне їх затвердження вже «відпрацьовані» фахівцями *правила ефективної командної роботи* (О. Сорочан, І. Хахуда [32]):

Правило 1: Дотримуємося правил, які свідомо прийняли.

Нав'язані правила – це тягар, якого хочеться швидше позбутися. Уявіть, що вам на плечі поклали величезний мішок і сказали, що віднині ви завжди носитимете його із собою. Чи вам це сподобається? Напевно, ні. І відчуття вкрай неприємні, й мотивація відсутня. Для чого, власне, так напружуватися? Адже життя до цього було таке прекрасне!

Правило 2: Досягаємо поставлених цілей. Лідер може запропонувати членам команди вправу. Учасники мають стати в дві шеренги – окремі команди на чолі з капітаном.

Кожен капітан плеще в долоні одночасно з іншим, але в різному ритмі. Кожна команда мусить плескати в ритмі свого капітана. Завдання непросте, адже мимоволі збиваєшся на ритм іншої команди. Висновок такий: важливо не втратити свою мету, навіть якщо виникає бажання поплескати в заданому кимось ритмі.

Коли ви бачите, що хтось збився з курсу, візьміть штурвал у свої руки та виправте ситуацію – нагадайте колегам, що всі ви тут задля досягнення однієї мети.

Правило 3: Уміємо слухати. Ефективна комунікація – це не слова, які хтось нам каже, а те, що ми почули. Для того щоб чути, треба слухати, адже спілкування – це насправді більшою мірою слухання.

П'ять рівнів слухання:

1) ігнорування (усі ми потрапляємо в ситуації, коли наші думки та почуття ігноруються; ми й самі часто ігноруємо потребу інших людей у спілкуванні, хоча б навіть наших дітей);

2) удаване слухання (нерідко нам доводиться лише вдавати, що слухаємо; прийоми ми добре знаємо – контакт очей, похитування головою зі згідливим: «Так..., так...»; метод спрацьовує на всі «сто», але за методом губиться людина);

3) вибіркоче слухання (інколи ми слухаємо вибірково – концентруємося на цікавому та відкидаємо нудне);

4) уважне слухання (уважне слухання насправді мало кому дається легко; ми просто не звикли до нього, не натренували своє тіло та розум; ми завжди знаходимо для себе цікавіше завдання, аніж уважно дослухатися до співрозмовника, а якщо ми ще з ним і не погоджуємося!..; і все-таки інколи ми сідаємо й слухаємо близьких нам людей, даємо пораду, вказуємо на помилки);

5) емпатійне слухання (на цьому рівні ми слухаємо не для того, щоб дати пораду, а для того, щоб почути людину; люди, які розвивають у собі цю властивість – успішні особистості).

Команда, яка поставить собі емпатійне слухання за стандарт і навчиться чути своїх членів, досягне великих успіхів. Скількох друзів ми втратили через брак цієї навички! Скільки не вислуханих геніальних ідей зникли безслідно! А скільки ще безславно зникнуть? Це залежить від вашої команди. Вирішувати вам.

Правило 4: Говоримо від першої особи. Комунікація від першої особи – це ефективна комунікація, зрозуміла та прозора, яка дає шанс зрозуміти й почути індивідуальні погляди всіх членів команди. Отже, стиль спілкування від першої особи або ситуації «Я».

Правило 5: Говоримо по суті й намагаємося бути зрозумілими. Говорити по суті й намагатися бути зрозумілим означає говорити не для того, щоб вразити, а для того, щоб ефективно вирішувати актуальні для команди питання. А для цього достатньо висловлюватися стисло й за темою, уникаючи бажання приголо-мшити.

Правило 6: Перевіряємо свої припущення у відвертих розмовах та обговореннях.

Правило 7: Маємо мужність висловлювати точки зору, які не приймаються.

Мужність живе в кожній людині (просто де в кому вона спить або ховається). Утім, її можна розбудити. Нехай хтось із ваших співрозмовників не буде в захваті – ви не цукерка й не мусите всім подобатися.

Якщо ви маєте таке переконання, то Ви – по-справжньому вільна людина. Сила – в різнодумцях. При цьому повагу та вміння дослухатися до думок інших ніхто не відміняв.

Правило 8: Ми не користуємося нечесними методами у своїй взаємодії. Чесна комунікація – це спілкування без «підводних каменів» – сарказму, глузування, впертого заперечення, нагадування давніх помилок, промовистого мовчання, ігнорування, апеляції до авторитетів і раптової зміни теми. Чесна комунікація – це готовність відкрито заявляти про свої бажання, почуття та думки й вести кон-структивний діалог.

Правило 9: Ми цінуємо одне одного. Кожен гравець команди унікальний і неза-мінний. Кожен – така сама особистість, як і Ви. Він вартий того, щоб його ціну-вали та поважали.

Правило 10: Ми готові працювати над собою та змінюватися. Є такий заліз-ний принцип життя – «принцип шестірні»: для того, щоб рухати іншого, треба рухатися самому. Кажуть, найскладніша в світі робота – це робота над собою. Нашу успішність зумовлено нашою гнучкістю – роботою над собою й готовністю змінюватися.



Організація робочого місця [4]



Правило організації робочого місця напрочуд просте: як мінімум, Вам ніщо не повинно заважати працювати, як максимум – допомагати заощаджувати час, тобто треба максимально звільнити стіл від зайвих предметів та паперів і зручно розмістити на ньому всі потрібні предмети й папери.

1. Розділіть усі документи: в одну купку складіть звіти, в другу – платіжні документи, в третю – бланки й тому подібне. Документи також можна розділити на такі, що використовуються часто та зрідка. Зберігати розрізнені, не підшиті в теки папери найзручніше в спеціальних пластикових лотках, причому кожен лоток бажано підписати, щоб не плутатися, в якому лотку які папери лежать.

2. Довідники та інша потрібна в роботі література мають бути в шафі, на столі можуть лежати одна-дві найпотрібніші книжки, але не більше.

3. Щоб найпотрібніша інформація завжди була під рукою, її можна виписати на окремий аркуш паперу й повісити поряд зі своїм столом на стіну або покласти на стіл під скло. Це можуть бути якісь телефони або формули, розміри тощо. Якщо кожного разу не шукати їх у довіднику або записнику, то часу на роботу залишиться більше.

4. Викидайте без жалю зламані олівці й ручки, які вже не пишуть, інакше «канце-лярського сміття» стане надто багато, а місця на столі – мало. Не варто думати, що ви колись купите нові стрижні та вставите їх у ручки, швидше за все, ці думки так і залишаться думками.

5. Записник, щоденник, візитницю краще тримати разом. Записник, якщо зручно, тримайте відкритим, щоб одразу у потрібний момент записати інформацію, а не на безліч папірців, які потім загубляться.

6. Користуйтеся стікерами розумно. Не треба абсолютно всією інформацією обклеювати монітор, інакше й там буде безлад від папірців.

7. Розчистить й робочий стіл комп'ютера. Майте звичку тримати електронну інформацію в порядку. На робочому столі зберігайте лише необхідні ярлики програм. Операційна система має властивість «злітати», а за документи відповідальні лише ви. Зберігайте до того ж копії важливих документів на дисках або флеш-картах. Це позбавить вас від втрати часу на відновлення документів.

8. Не треба приносити з дому все, що шкода викинути, й розставляти це на робочому столі (іграшки, статуетки, горщики з квітами тощо). Велика кількість предметів, які не стосуються роботи, відвертає увагу й займає надто багато місця. Певна річ, можна раз на рік робити генеральне прибирання на робочому столі, проте краще завести собі звичку перед вихідними прибирати на столі та викидати все зайве, й тоді є всі шанси почати понеділок із гарного настрою та порядку.

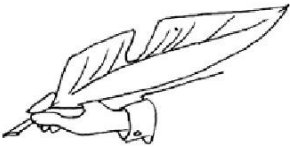
Алгоритм удосконалення створення команд

- 1) уточнення мети і мотивів, які спонукають керівника до формування команди;
- 2) діагностика та корекція стилю управління, підготовка організаційного се-

редовища, встановлення мети й завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і сфер використання команд;

3) добір претендентів, створення умов для розподілу ролей;

4) визначення результату, моніторинг та оцінка діяльності, забезпечення умов командного розвитку.

| | |
|---|---|
|  | Ваші управлінські висновки за результатом опанування матеріалу |
| | |
| | |
| | |

3-4 завдання «Стимулювання та розвиток учасників команди»




Оцінка компетенцій для виконання командних ролей

Оцінка компетенцій здійснюється за основними знаннями, вміннями та навичками кожного члена команди для ефективного виконання ними командних ролей.

Відповідно до підходу Мередіт Белбін [8] кожний член робочої групи відіграє подвійну роль. Перша роль, функціональна, пов'язана з формальною специфікою діяльності групи. Друга, «командна роль», набагато менш очевидна, проте саме вона важлива для успішної діяльності групи (табл. 9).

Таблиця 9

Розподіл командних обов'язків та постановка завдань відповідно до «рольових» компетенцій

| | |
|--|--|
| 1. «Голова / дміністратор»  | Функції: Сприймає різні точки зору й приймає рішення. Властивості: вміє слухати, гарно говорить, логічний, рішучий. Тип: спокійна, стабільна особистість, має потребу в високомотивованій групі. |
| 2. «Формувальник»  | Функції: лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле. Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий. Тип: домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи. |
| 3. «Генератор ідей»  | Функції: джерело ідей. Властивості: розумний, багата уява, креативність. Тип: нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке буде сприймати його ідеї. |

| | | |
|----|--|--|
| 4. | <p>«Оцінювач ідей»</p>  | <p>Функції: аналіз і логічні висновки, контроль. Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір групи», повертає до реальності. Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує оновлення інформації та нових ідей.</p> |
| 5. | <p>«Організатор роботи»</p>  | <p>Функції: перетворення ідей у конкретні завдання та організація їх виконання. Властивості: організатор, вольовий, рішучий. Тип: вольова особистість, має потребу в пропозиціях, ідеях групи.</p> |
| 6. | <p>«Організатор групи»</p>  | <p>Функції: сприяє досягненню злагоди в групі, залагоджує непорозуміння, обізнаний з потребами, проблемами членів групи. Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.</p> |
| 7. | <p>«Дослідник ресурсів»</p>  | <p>Функції: поєднувальна ланка із зовнішнім середовищем. Властивості: комунікабельний, схильний захоплюватися, енергійний, привабливий. Тип: наполегливий екстраверт, потребує свободи дій.</p> |
| 8. | <p>«Завершувач»</p>  | <p>Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кінця. Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. Тип: педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.</p> |

Лідер мусить чітко виділити ядро управлінської команди, яке необхідне для успішного вирішення завдань, що виникають на етапі реалізації стратегії та місії команди. Щоб сформувати команду, керівник-лідер мусить мати певний талант, знати і чітко формулювати вимоги до рівня підготовки, досвіду, знань, стилю ке-рівництва членів управлінської команди.

При доборі команди слід обирати людей, особистісні характеристики яких охоплюють діапазон якостей, необхідних для реалізації всіх 8 ролей.

Це не означає, що група повинна складатися неодмінно з восьми осіб, хтось може суміщати командні ролі, головне – щоб усі функції виконувалися. Тоді не-обхідно підібрати таку людину або спробувати навчити інших членів групи ви-конувати відповідні функції.

Повна рольова структура створює забезпечує результативну партнерську вза-ємодію команди.

Оцінка компетенцій для виконання командних ролей може бути здійснена за до-помогою методики 4 «Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді» (див. підр. 2.1).

Контроль діяльності команди

Контроль діяльності команди – це перевірка узгодженості у часі й просторі дій співробітників команди. Може здійснюватися безпосереднім керівником за допомогою стандартів, правил, процедур, що встановлені керівництвом – такий вид координації має назву *вертикальної*.

Вертикальний контроль може здійснюватися з використанням таких механізмів:

- **прямий управлінський контроль** (керівник несе відповідальність за роботу виконавців, формулюючи завдання, визначаючи спосіб їхнього виконання і здійснюючи контроль);
- **стандартизація робочих процесів** (надання точного опису роботи, тобто її специфікація);
- **стандартизація ресурсів і продукції** (координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи, залишаючи спосіб виконання на розсуд працівника);
- **стандартизація навичок і знань** (необхідний визначений рівень освіти для виконання даної роботи).

Контроль дій команди може здійснюватися ними самостійно, без залучення до цього процесу менеджерів більш високого рівня управління – така координація називається *горизонтальною* і має кілька форм:

- **взаємна узгодженість** (робота координується шляхом неформальних кому-нікацій між виконавцями, тобто комунікацій, що базуються на особистих відно-синах, дружбі тощо і не підкріплені прийнятими в організації повноваженнями, нормами, правилами й процедурами);
- **створення тимчасових робочих груп**, до складу яких можуть входити спів-робітники різних підрозділів;
- **створення постійних або тимчасових комісій**, до компетенції яких входить розробка рекомендацій з певного, чітко визначеного кола питань;
- **організація зборів між підрозділами**.

Залежно від часового параметру контроль розподіляється на: *постійний і ви-бірковий*.

Характеристики ефективного контролю

1) *стратегічна спрямованість*: контроль мусить здійснюватися відповідно до загальних пріоритетів організації та підтримувати їх;

2) *орієнтація на результат*: кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти та виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, які має організація;

3) *відповідність до справи*: контроль має відповідати контролюваному виду діяльності, об'єктивно визначати й оцінювати те, що справді важливо;

4) *своєчасність*: система ефективного контролю надає потрібну інформацію певним особам до того, як розвинеться криза;

5) *гнучкість*: контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким і пристосову-ватися до змін, що відбуваються;

6) *простота*: найпростіші методи контролю потребують менших зусиль та є ефек-тивнішими;

7) економічність: підсумкові витрати на систему контролю не повинні перевищувати переваги, що створюються ним, в протилежному випадку організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або запровадити менш ретельний контроль.

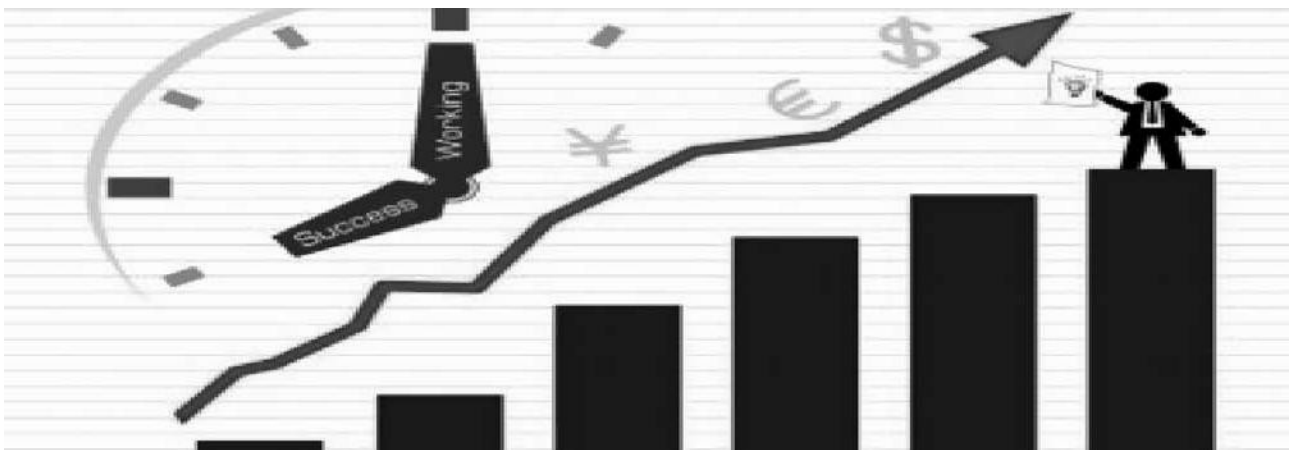
Основні рекомендації для забезпечення ефективного контролю

- установлюйте помірковані стандарти, прийнятні для співробітників;
- установлюйте двобічне спілкування;
- уникайте надмірного контролю;
- установлюйте суворі, але досяжні стандарти;
- винагороджуйте за досягнення стандарту.

Самоконтроль ефективності лідера команди може бути здійснено з використанням методики 5 «Моніторинг особистої ефективності лідера команди» (див. підр. 2.1.)

Контроль ефективності роботи команди може перевірятися за методикою 6 «Моніторинг ефективності команди» (див. підр. 2.1).

Стимулювання членів команди до ефективно командної роботи



Стимулювання членів команди базується на врахуванні їх потреб і мотивів.

Потреби — усвідомлення й переживання матеріальних і духовних речей, необхідних людині для підтримання життя організму та розвитку особистості. Потреби спонукають людину до активного пошуку предметів, що можуть її задовольнити.

5 основних груп потреб (за А. Маслоу)

1. *Фізіологічні потреби* — ті, що, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок, секс).

2. *Потреби безпеки та захисту* від фізичних і психічних загроз з боку навколишнього світу, впевненості в тому, що як фізіологічні, так і потреби в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо задовольнятимуться.

3. *Соціальні потреби* (потреби в причетності, любові, підтримці), що відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні й неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. *Потреби поваги* (вони забезпечують визнання, самоповагу й повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. *Потреби самоактуалізації*, тобто реалізації своїх потенційних можливостей (у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, особистості).



Рис. 6. Піраміда потреб (за А. Маслоу)

Мотиви — спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб. За своєю сутністю мотиви є предметним втіленням потреб. І чим сильніші мотиви, тим сильніше вони спонукають людину до досягнення певної мети.

Мотивація діяльності є полімотивованою, складається із сукупності внутрішніх і зовнішніх мотивів. *Внутрішні мотиви* безпосередньо пов'язані зі змістом і процесом самої діяльності (інтересом до неї, почуттями радості й задоволення від її виконання). *Зовнішні мотиви* залежать від зовнішніх відносно змісту і процесу діяльності факторів (соціальне визнання, матеріальна винагорода, кар'єрне зростання, уникнення неприємностей в разі невиконання обов'язків тощо).

З метою визначення видів стимулювання членів команди до ефективної командної роботи рекомендуємо застосувати методику 7 «Діагностика ступеня задоволеності основних потреб» (див. підр. 2.1).

Потреби, інтереси, ідеали становлять різні аспекти спрямування особистості, що є мотивацією її діяльності. Існує закон: доки є актуальними первинні, більш нагальні потреби й інтереси, відступають вторинні, менш нагальні; і коли більш нагальні втрачають свою гостроту і актуальність, за нами виникають наступні. Потреби й інтереси виникають у свідомості в певній послідовності (С. Максименко [13; 14]).

Алгоритм забезпечення позитивної мотивації [7] учасників команди

- Визначити основні групи потреб команди (окремих її учасників) та міру значущості кожної з них;
 - визначити конкретні фактори, що сприяють задоволенню даних потреб (фактори-мотиватори) та фактори, що, їх блокують (фактори-демотиватори);
 - створити умови для посилення/нейтралізації даних факторів (використання відповідних інструментів – методів взаємодії з командою та її стимулювання).

Фактори-мотиватори



Фактори-мотиватори

(сприяють актуалізації / задоволенню потреб членів команд)

1) задоволення фізіологічних потреб працівників:

- забезпечення нормального рівня заробітку працівників, своєчасна виплата заробітної плати;
 - використання матеріальних засобів стимулювання (премій, додаткових відпусток, пільгових путівок) за ефективне виконання завдань та ін.

2) *реалізація потреб у безпеці та захисті* забезпечується гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день та досягається відповідними методами керівництва:

- гарантувати стабільність роботи;
- створити органи для врегулювання конфліктних ситуацій;
- забезпечити працівників певними пільгами;
- передбачити надання допомоги окремим категоріям працівників (молодим працівникам, молодим подружнім парам);
 - виявляти увагу та надавати матеріальну підтримку працівникам у разі екстраординарних обставин (хвороба, смерть близьких тощо) та ін.

3) *задоволення соціальних потреб* командних працівників досягається встановленням в команді позитивних міжособистісних стосунків:

- можливість постійного спілкування з компетентним лідером з усіх питань, які хвилюють працівників;
- організація спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань діяльності команди, можливість вільного виразу кожним своєї думки, позиції;
 - рівний доступ всіх працівників до інформації, необхідної для досягнення спільної мети;
 - створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
 - розуміння та підтримка неформальних груп, що існують у колективі, коли їхня діяльність не суперечить загальним цілям організації / законодавству;
 - створення умов для неформального спілкування (проведення вечорів відпочинку, святкування днів народжень, інших значущих для конкретних працівників та установи в цілому подій тощо);
 - підтримка соціальної активності працівників поза межами організації.

4) *реалізація потреб у повазі* передбачає врахування дії таких факторів, як наявність позитивних результатів у роботі та визнання її значущості. Це залежить від таких напрямів управлінської діяльності лідера:

- уміння допомогти своїм працівникам чітко сформулювати їхні цілі;
- уміння чітко сформулювати завдання для своїх працівників;
- дотримання обов'язкового правила обговорювати все, що стосується безпосередньої діяльності працівника тільки за його участі;
- визначення чітких критеріїв оцінювання результативності роботи;
- створення умов для «зворотного зв'язку»;
- делегування працівникам прав та повноважень з питань, у яких вони є компетентними;
- створення умов для професійної кар'єри працівників команди, зокрема забезпечення їхньої фахової підготовки та перепідготовки тощо.

5) *потреба у самоактуалізації* може бути реалізована за умов:

- доручати членам команди складні, важливі завдання, які вимагають певної самовіддачі;
- забезпечувати працівників необхідною інформацією (літературою, можливістю вивчення передового досвіду, відвідування майстер-класів);
- стимулювати розвиток творчих здібностей працівників, їх намагання самореалізувати себе у власній справі;
- створити умови для усвідомлення працівниками важливості самореалізації кожного з них для самореалізації всієї команди.

Важливим є те, що самореалізація працівника може відбуватися не лише безпосередньо у сфері професійної діяльності, а й у сфері його захоплень, і лідер має підтримувати та заохочувати ці захоплення, а не блокувати їх.

Фактори-демотиватори:



Фактори-демотиватори

(блокують потреби командних працівників):

- нечіткість завдань, які необхідно виконувати;
- перевантаження (або недовантаження) роботою;
- відсутність конкретних позитивних результатів;
- недостатня поінформованість співробітників;
- некомпетентний керівник;
- погані стосунки в колективі;
- надто сувора, несправедлива критика;
- невмотивована відмова у визнанні

«Пам'ятка» лідерам команд з мотивації працівників

• кожен член команди має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем у соціальній структурі, набутим раніше досвідом, конкретними обставинами життя (наприклад, хтось ставить на перше місце високий зарібок, а хтось надає перевагу визнанню й повазі навколишніх людей);

- кожний працівник використовує власні способи задоволення потреб (наприклад, хтось самостверджується, одягаючись за останньою модою, а хтось – завдяки високому професіоналізму);

- залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожного працівника може змінюватись оцінка значущості конкретних потреб (наприклад, у людини, яка все життя ставила на перше місце потреби у самовираженні, повазі оточення, раптово тяжко захворів хтось із близьких: відповідно на перший план тимчасово вийде потреба збільшення заробітку, що спонукатиме цю людину до вияву нових форм активності).

Отже, лідерам команд, крім знання закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти й специфічні прийоми такої мотивації, оскільки те, що підходить для одного працівника, не підійде для іншого.

Основні умови забезпечення й розвитку мотивації членів команд до ефективної діяльності

1. Мотивувати учасників команд до ефективної діяльності може лише той лідер, поведінка якого також умотивована.

2. Лідер команди *бере на себе відповідальність за роботу, яка виконується ним та його командою, а також за її результати*. Чим відповідальніший за наслідки своїх дій є лідер, чим менше він перекладає її на інших, тим сильніше вмотивовані його дії.

3. Лідер команди *мусить уміти цілеспрямовано регулювати свою поведінку*: ставити реальні цілі перед собою та своєю командою; докладати максимальних зусиль для їх досягнення; використовувати вольові прийоми для подолання труднощів під час розв'язання тих чи інших завдань; володіти різноманітними засобами самоконтролю, забезпечуючи результативність власної діяльності та всієї команди.

4. Ефективний лідер команди прагне *поєднувати внутрішню та зовнішню мотивації, реалізуючи позитивну стратегію мотивації*.

Основні стратегії забезпечення лідером мотивації командних працівників (Л. Карамушка [7])



Негативна стратегія (контрпродуктивна) базується на використанні методів тиску, які діють на працівника «зовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання.

Використання стратегії буває доцільним у *виняткових ситуаціях*:

- надто обмежений час для виконання завдання;
- випадки, що створюють загрозу життю людей;
- працівники виявляють повну безвідповідальність і байдужість до виконання своїх обов'язків.

Суттєві недоліки негативної стратегії мотивації:

- необхідність чіткої, розгалуженої системи контролю за виконанням командними працівниками їх соціальних ролей;
 - створення специфічного «агресивного» середовища в колективі та навколо самого лідера внаслідок можливих агресивних виявів згаданих захисних реакцій;
 - можливість виникнення у працівників стану фрустрації у зв'язку з неможливістю реалізації ними власних потреб;
 - «вмирання» мотивації у разі припинення зовнішнього «тиску».

Позитивна стратегія мотивації передбачає узгодження цілей організації та потреб й мотивів персоналу.

Реалізація позитивної стратегії передбачає:

1. Знання лідером основних потреб й мотивів своїх командних працівників (як загальних – на рівні всієї команди, так і індивідуальних – кожного її працівника).

Для цього використовуються прямі й опосередковані методи:

1.1. Для виявлення «загальної» мотивації:

- проведення (бажано разом з фахівцями-психологами) цільових анкетувань у колективі, інтерв'ю, «мозкових штурмів» з найбільш значущих питань життєдіяльності команди, проблем оптимізації її діяльності й розвитку;
- власні спостереження за командою під час проведення зборів, нарад, фронтальних перевірок, на відпочинку тощо.

1.2. Для виявлення «індивідуальної» мотивації:

- проведення бесіди під час прийому працівника на роботу / в команду, обговорення з ним результатів виконання певних завдань;
- проведення (бажано разом із професійним психологом) психодіагностичних досліджень для виявлення мотивації конкретних працівників (див. методика 7 задоволеності потреб у тренінгу 5);
- власні спостереження за конкретними працівниками під час безпосереднього виконання завдань, презентацій, взаємодії з іншими колегами та громадянами, у відрядженнях, участі в колективних діях, у неформальних ситуаціях взаємодії;
- уявлення себе на місці працівників, «проекування» можливих мотивів їхньої діяльності, виходячи з їх соціальних позицій та ролей у колективі/команді.

2. Визначення факторів, які сприяють реалізації особистих потреб працівників у процесі досягнення загальних цілей державної служби та створення необхідних умов для їх реалізації (або нейтралізації, коли особисті цілі явно суперечать загальним).

«In» + «Out» мотивації

У процесі реалізації основних потреб працівників команди необхідно поєднати внутрішню «**In**» та зовнішню «**Out**» мотивації, внутрішні та зовнішні стимули.

Внутрішні стимули, як правило, дає сама робота (її важливі результати, змістовність та значущість, а відтак і самоповага).

Зовнішні стимули – те, що в змозі створити сама державна служба, зокрема, її керівництво (просування по службі, символи службового статусу та престижу

(наприклад, окремих кабінет), премії, подяки, представлення до урядових нагород тощо).

Конкретне співвідношення зовнішніх і внутрішніх стимулів залежить від індивідуально-психологічних особливостей працівників.

Посилення мотивації командних працівників стосовно окремих цілей державної служби спирається на конкретні, найбільш значущі особисті цілі працівників, роз'яснюючи їм, *як саме досягнення цілей команди позначатиметься на задоволенні особистих прагнень її працівників.*

Під час аналізу процесу мотивації для спонукування людей до ефективних дій застосовують винагороди (Н. Дикань, І. Борисенко [6]).

Винагороди — все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінювання винагород та їх відносної цінності мають бути диференційовані.

Керівництво організації має два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди здобуваються у процесі виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі є теж складовими внутрішньої винагороди. *Найпростіший спосіб за-безпечення внутрішніх заохочень* полягає у створенні сприятливих умов роботи і конкретному формулюванні завдань.

Зовнішні винагороди — все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. До таких винагород належать: заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Гроші — найвпливовіший аргумент та інструмент, що найчастіше використовує адміністрація з метою здійснення впливу та винагородження працівників. Заробітна плата, що визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо або опосередковано більшість людських потреб (фізіологічних, упевненості в майбутньому та потреб у визнанні).

За визначенням Є. Лоулера, заробітна плата будь-якого працівника поділена на три компоненти: 1) сплачується за виконання посадових обов'язків; 2) визначається вислугою років, терміном зайнятості на підприємстві та факторами вартості життя; 3) залежить від досягнутих результатів у минулому. Тобто заробітна плата пов'язана з результатами праці в поточному періоді.

Оплата та продуктивність праці мають взаємно пов'язуватися. Повна компенсація за витрачені зусилля, враховуючи заробітну плату, повинна відображати реальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності організації.

Відтак ще однією з умов позитивної мотивації має бути постійна готовність керівника до опрацювання і прийняття компромісних рішень, які принаймні частково могли б задовольнити обидві сторони.

Критерій оптимальної мотивації – *задоволеність обох сторін.*

Розвиток членів команди та командний інтелект

При доборі команди необхідно враховувати, що сучасні фахівці мусять перенавчатись через 3-5 років, бути високоосвіченими. Отже, організація професійного розвитку персоналу є однією із функцій управління персоналом команд. Професійний розвиток – це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків.

Завданнями лідера з питань розвитку команди є забезпечення:

- відповідного професійного рівня персоналу вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників, як передумови раціональної їх зайнятості й використання;
- можливості кар'єрного росту.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і на-виків. У практиці виокремлюють дві основні групи (табл. 8.):

- методи навчання, що використовуються в ході виконання роботи (навчання на робочому місці);
- методи навчання поза робочим місцем (крім посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Командний інтелект

Інтелект – біопсихічна адаптація до довкілля (Ж.

Піаже); загальна здатність розумових процесів адаптуватися до розв'язання різних завдань, пропонованих людині навколишнім середовищем, що має значний вплив на успішність її діяльності (І. Романова [29]).

Ще у 1912 році німецький психолог В. Штерн запропонував вимірювати інтелектуальні здібності людини за допомогою тепер уже широко відомого коефіцієнта IQ. Через 83 роки Д. Гоулман викликав справжній фурор, заявивши, що важливішу роль ніж IQ відіграє коефіцієнт EQ (емоційний показник інтелекту).

У Америці популярний вислів: «IQ gets you hired , but EQ gets you promoted» (Завдяки IQ ви влаштуєтеся на роботу, а завдяки EQ – робите кар'єру).

Чим вище посада, тим важливіші емоційні здібності для досягнення позитивного результату. Наприклад, високий рівень емоційного інтелекту

забезпечує близько 85% успіху в управлінні персоналом. У порівнянні з інтелектуальними, емоційні здібності значною мірою можна розвивати.

Емоції можуть легко передаватися, особливо від керівника до працівника. Тому першим завданням лідерів є необхідність контролювати свої емоції. Душевне самопочуття лідерів має соціальні наслідки.

Емоційний інтелект – здатність сприймати й виражати власні емоції, розуміти і переконувати з їх допомогою, вміння регулювати емоційний стан свій та оточуючих (Н. Холл).

В ефективних лідерів в основі успіху лежить не страх, а резонанс – своєрідний «резервуар» позитивного ставлення, який вивільняє найкраще в людях (Т. Шевчук [41]).

Емоційний інтелект тісно пов'язаний із ***соціальним інтелектом*** – здатністю розуміти поведінку інших людей, розпізнавати різні ролі, які програють люди в процесі взаємодії, вміти програвати певні соціальні ролі за вимогою ситуації (Дж. Гілфорд, Ю. Ємельянов [41]).

Для визначення рівня емоційного інтелекту команди рекомендуємо методику 8 «Емоційний інтелект» (див. підрозд. 2.1.)

Індивідуальний інтелект –IQ → Командний інтелект – We-Q.

Командний інтелект ґрунтується на умінні лідера і членів команди досягати мети, направляючи колективні емоції у потрібне рiчйще, створювати в державному органі та в своїй команді приязну атмосферу, викликати в людей ентузіазм, надавати їм емоційну підтримку та вмiло запобігати і боротись з негативними настроями; уміння проявляти прозорливість під час оцінювання ситуацій і тон-кощів людських взаємин.

Практична рекомендація 3: Для розвитку командного інтелекту можна запропонувати учасникам команди вправу: за допомогою однієї лінії перетворити римську цифру IX на шістку (О. Сорочан, І. Хахуда [32]).



Відповідь на командне завдання з практичної рекомендації 3: Незалежно від того, вдалося вам виконати завдання чи ні, пропонуємо поглянути на правильну відповідь: SIX.

Ну що ж, тепер ми готові вислухати ваші зауваження. Ви, певно, захочете по-яснити, що правила гри були нечесні, бо для того, щоб дати правильну відповідь, вам потрібне знання англійської мови. А чи це справді причина того, чому ви не розібралися із завданням? Хіба причина не в тому, що коли ви прочитали слово «лінія», то відразу уявили щось на зразок прямої?

Але ж лінія не обов'язково має бути прямою. Це – наші стереотипні уявлення. Нам кажуть: «Лінія», і ми, спираючись на минулий досвід, малюємо пряму, хоча насправді лінія може мати такий вигляд: S.



Для того, щоб закинути м'яч у кошик, потрібно десять рук.

Джон Вуден, тренер із баскетболу

Урахування лідерами команд усіх зазначених вище факторів та умов сприятиме забезпеченню позитивної мотивації для виконання командними працівниками покладених на них завдань, підвищенню ефективності управлінської діяльності загалом.

5 завдання «Делегування повноважень»

Підстави для делегування повноважень в команді

- шляхом доручення виконання завдань членам команди її лідер вивільняє свій час для здійснення більш важливих функцій, що підвищує ефективність управління командою;
- при делегуванні повноважень виникає можливість використання вузько-спеціалізованих знань, компетенції, досвіду й ідей окремих співробітників, що позитивно впливає на якість роботи, продуктивність, ефективність використання ресурсів команди;
- делегування сприяє розвитку професіоналізму, здібностей, ініціативи, самостійності, відповідальності членів команди;
- делегування повноважень має позитивний мотивуючий вплив на членів команди, збагачуючи їхню працю, формуючи відчуття значущості;
- завдяки розвитку співробітників команди шляхом делегування повноважень її лідер підвищує власний авторитет в організації та в команді;
- кінцеву відповідальність за виконання завдань несе як керівник, який делегував повноваження, так і вся команда.

Труднощі організаційного та психологічного плану в делегуванні повноважень

(за Н. Дикань І. Борисенко [6])

1. Упевненість керівника в тому, що він повинен сам виконувати роботу, яку може зробити краще, ніж хтось інший. Така помилка призводить до перевантаження керівника, відволікання від його основних функцій, обмеження професійного зростання та ініціативи підлеглих, що веде до деградації або розпаду всієї системи управління.

2. Відсутність здатності керувати, що виражається у зануренні керівника в по-всякденну роботу і нехтуванні більш загальною картиною діяльності.

3. Відсутність довіри керівника до підлеглих, острах ризику і побоювання керівника втратити престиж.

4. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

5. «Гіперделегування», тобто «перекладання» керівником на підлеглих своїх прямих функцій. Основними причинами гіперделегування є слабка професійна компетентність, низькі організаційні здібності керівника, острах відповідальності, а також деякі власне психологічні якості (нестійкість до невизначеності, небажання ризикувати, слабкий розвиток мотивації досягнень, імпульсивність, конформізм тощо).

6. «Зворотне» делегування, яке виражається у перекладанні виконавцем проблем, які виникають в процесі розв'язання завдання, на керівника.

Якості та особливості поведінки керівника для подолання труднощів у разі делегування повноважень:

- сприйнятливість і готовність враховувати думку інших;
- готовність передати право прийняття рішення;

- допущення права підлеглих на помилку;
- готовність довіряти підлеглим;
- готовність постійно удосконалювати контроль виконання завдань.

Правила делегування повноважень у команді:

1. *Прийняти рішення про необхідність делегування*, адже не кожне завдання може бути делеговане. Як правило, слід делегувати рутинну роботу, спеціалізовані завдання, роботу з підготовки управлінських рішень (збирання й аналіз інформації, розробка проекту документа).

У той же час, не слід делегувати завдання у таких випадках:

- визначення мети діяльності, політики організації;
- керівництво співробітниками, розпорядчі функції;
- функцію управлінського контролю;
- термінові справи, які треба виконати негайно, не витрачаючи час на роз'яснення і перевірку;
- завдання особливої важливості;
- завдання, пов'язані з секретною інформацією, довірливого характеру;
- незвичайні, виняткові завдання тощо.

2. *Роз'яснити працівнику значущість завдання*, чому виконання завдання доручене саме йому.

3. *Установити цілі й чітко сформулювати завдання*, що делегується, а також наділити співробітника необхідними повноваженнями й установити його відповідальність за виконання завдання. Обсяг і складність завдання, виконання якого делегується, має відповідати компетенції працівника.

4. *Розробити й довести до відома працівника план виконання завдання*, узгодити необхідні інструкції.

5. *Установити та домовитися чітко про термін виконання завдання й контрольні точки*. Наявність контрольних точок дозволить своєчасно виявити відхилення у якості й термінах виконання завдання, а також відповідних витратах, і вжити відповідних заходів.

6. *Контролювати виконання завдання у контрольних точках*, а також після його виконання (індивідуально з працівником, на командних нарадах).



РОЗДІЛ 2
Роздаткові матеріали
до практичної частини тренінгу
«Управління командою: 5 завдань лідера»

2.1. Психодіагностичні методики дослідження
особливостей управління командою державних
службовців щодо 5 основних завдань лідера

Методика 1

Інструкція. Просимо Вас оцінити соціально-психологічний стан колективу, в якому Ви працюєте. В опитувальнику представлені назва стану і його змістовна характеристика. У бланку для відповідей поставте той бал (від 12 до 1), який, на вашу думку, відповідає розвитку даного стану у вашому колективі.

Соціально-психологічні стани колективу та їх змістовна характеристика

| <i>Бали</i> | <i>Підготовленість до діяльності</i> |
|----------------|--|
| 12 11 10 | Усі члени колективу володіють глибокими професійними знаннями, здатні з успіхом застосовувати їх на практиці, зацікавлені в підвищенні своєї кваліфікації. Кожен член колективу має професійний авторитет. Колектив домагається високих показників у праці. |
| 9 7 8 | Більшість членів колективу мають хорошу професійну підготовку, прагнуть підвищити свою кваліфікацію, намагаються застосовувати свої знання на практиці. |
| 6 5 4 | У нашому колективі є й недостатньо кваліфіковані працівники, які своєю зарозумілістю завдають шкоди професійному авторитету колективу. |
| 3 2 1 | Члени колективу мають низьку професійну підготовку. У більшості питань це дилетанти, які не вміють грамотно вирішувати виробничі проблеми і кваліфіковано виконувати свої обов'язки. Колектив часто зриває виконання виробничих завдань. |
| <i>Бали</i> | <i>Спрямованість</i> |
| 12 11 10 | Наш колектив має загальну, чітку для всіх мету, яка усвідомлюється і розуміється кожним як його власна. Колектив спирається на давні традиції, виробляючи взаємоприйнятні норми поведінки, спільні цінності. У нашому колективі високо цінуються принциповість, чесність, безкорисливість. |
| 9 7 8 | Перед нашим колективом стоїть спільне завдання. Кожний член колективу намагається задовольнити свої інтереси в рамках вирішення загальної групової задачі. У колективі вироблені взаємоприйнятні норми поведінки. |

| | |
|----------------|---|
| 6 5 4 | У кожного члена нашого колективу існують свої індивідуальні цілі та цінності, які абсолютно не залежать від офіційної мети колективу. Кожен у своїй поведінці керується власними нормами і правилами, не намагаючись узгодити їх з іншими членами колективу. |
| 3 2 1 | Наш колектив існує лише як офіційна організація, цілі якої не приймаються, часто суперечать цілям окремих членів колективу. Кожен будує свою поведінку, спираючись на егоїстичні цілі. У відносинах спостерігається конфліктність, агресивність. |
| <i>Бали</i> | <i>Організованість</i> |
| 12 11 10 | Наш колектив здатний самостійно організовувати свою роботу і дозвілля. Відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги і доброзичливості. Ми завжди спільно і дружно вирішуємо, як нам ефективніше організувати свою працю. У колективі є авторитетні фахівці, здатні взяти на себе функції організаторів роботи. |
| 9 7 8 | Наш колектив часто намагається самостійно організувати свою роботу, але це виходить не завжди ефективно. Наш організатор (лідер, керівник) нечітко уявляє собі план роботи і можливості кожного. |
| 6 5 4 | При спробах колективу організувати загальну роботу виникає багато суперечок, суєти, втрат дорогоцінного часу. У колективі немає людини, яка могла б взяти на себе функцію організатора. У результаті доводиться втручатися вищестоящому начальнику. |
| 3 2 1 | Члени колективу не можуть домовитися про те, як спільно організувати роботу. Часто заважають один одному або роблять непотрібну роботу, дублюючи один одного. У колективі переважає суперництво, агресія, придушення особистості. У нас немає людини, яка була би здатна взяти на себе організаторські функції. Навіть вищестоящий начальник не в змозі впоратися з колективом. |
| <i>Бали</i> | <i>Активність</i> |
| 12 11 10 | Усі члени нашого колективу – люди енергійні, кривно зацікавлені в ефективній роботі. Вони швидко відгукуються, якщо потрібно зробити щось корисне для всіх, беруть активну участь у вирішенні спільних завдань колективу, співпрацюють і допомагають один одному. |
| 9 7 8 | Більшість членів нашого колективу – люди енергійні, зацікавлені в ефективній роботі. Багато членів колективу беруть участь в загальній роботі, допомагаючи один одному. |
| 6 5 4 | Більшість членів колективу пасивні, мало беруть участь в загальній роботі, не допомагають один одному, намагаються вирішувати свої проблеми індивідуально. |
| 3 2 1 | Колектив неможливо підняти на спільну справу, кожен думає лише про свої інтереси. Практично всі члени колективу проявляють пасивність, інертність при вирішенні спільних завдань. Вони розбираються зі своїми проблемами окремо, незалежно один від одного. У колективі переважають суперництво, конкуренція. |

| <i>Бали</i> | <i>Згуртованість</i> |
|----------------|--|
| 12 11 10 | У нашому колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, тут завжди підтримують недосвідчених, виступають на їх захист. Колектив співчутливо і доброзичливо ставиться до новачків, допомагає їм адаптуватися в нових умовах. Усі члени колективу тісно спрацювалися один з одним, активно обмінюються знаннями та необхідним для роботи інструментарієм. При виникненні труднощів всі гуртуються, об'єднуються, живуть за принципом: «Один – за всіх, усі – за одного». У колективі велике бажання трудитися спільно. |
| 9 7 8 | Більшість членів колективу намагаються справедливо ставитися один до одного, допомогти недосвідченим, підтримати їх, зорієнтуватися в нових умовах. У важких випадках колектив тимчасово об'єднується, відчувається емоційна підтримка один одного. |
| 6 5 4 | Члени колективу проявляють один до одного байдужість. Труднощі, з якими стикаються новачки, не хвилюють їх. Кожен сам по собі, й вирішує свої проблеми самотійно. У кризових ситуаціях наш колектив «розкисає», виникає розгубленість, відчуженість. |
| 3 2 1 | Наш колектив помітно розділяється на «привілейованих» і «тих, ким нехтують». Тут презирливо ставляться до слабких, недосвідчених, нерідко висміюють їх. Новачки відчувають себе зайвими, чужими, до них можуть проявити ворожість. У важких випадках у колективі виникають суперечки, конфлікти, взаємні звинувачення, підозри, доноси. |
| <i>Бали</i> | <i>Інтегративність</i> |
| 12 11 10 | За необхідності виробити важливе рішення, що визначає подальшу діяльність колективу, всі члени беруть активну участь у процесі вироблення й прийняття такого рішення. Уважно вислуховується думка кожного, і враховуються його інтереси. У результаті виробляється узгоджене рішення. |
| 9 7 8 | За необхідності виробити важливе рішення всі члени колективу намагаються брати активну участь у процес його вироблення й прийняття. Ураховується думка більшості членів колективу. Рішення приймається шляхом загального відкритого голосування. |
| 6 5 4 | За необхідності виробити важливе рішення лише вузьке коло активістів бере участь у процесі його прийняття. Ураховуються думки й інтереси кількох людей, а не всіх членів колективу. Рішення приймається без відкритого обговорення, на закритій нараді. |
| 3 2 1 | У колективі кожен вважає свою точку зору головною, нетерпимий до думки інших. У результаті спільне рішення прийняти неможливо. |

| <i>Бали</i> | <i>Референтність</i> |
|----------------|---|
| 12 11 10 | Усі члени нашого колективу доброзичливо налаштовані по відношенню один до одного. У колективі розвинені взаємодопомога, взаємна довіра і взаєморозуміння. Усі його члени – близькі друзі, глибоко симпатизують один одному. Досягнення і невдачі всього колективу переживаються кожним як свої власні. Успіхи чи невдачі окремих членів колективу зумовлюють щиру участь інших. Критика висловлюється з добрими намірами. У колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон взаємин, оптимізм. Кожен відчуває почуття гордості за наш колектив. |
| 9 7 8 | У нашому колективі є всякі люди – хороші й погані, дуже симпатичні й малопривабливі. Досягнення і невдачі всього колективу щиро переживаються усіма. У колективі у всіх гарний, рівний настрій. |
| 6 5 4 | Більшість членів нашого колективу – люди малопривабливі, несимпатичні, лише в силу виробничої необхідності працюють разом. У колективі ставляться один до одного критично, бувають дріб'язкові причіпки. Відносини між людьми прохолодні, настрої найчастіше пригнічений. |
| 3 2 1 | Члени нашого колективу – люди неприємні, вороже налаштовані один до одного. У колективі переважає настрої пригніченості й песимізму. Критичні зауваження носять характер явних чи прихованих випадів. Успіхи окремих членів колективу викликають заздрість, невдачі – зловтіху. Люди незатишно почуваються в колективі. |

Дана методика призначена для оцінки рівня розвитку групи на основі аналізу її соціально-психологічних станів і для прогнозування успішності її діяльності. За результатами опитування кожного члена групи можна судити про ступінь її зрілості, яка базується на основних її станах:

- *підготовленість до діяльності* (ступінь готовності членів групи до вирішення поставленого завдання);
- *спрямованість* (чітке, узгоджене усвідомлення членами групи її цілей, інтересів, норм, способів і засобів діяльності, а також критеріїв оцінки результатів);
- *організованість* (чіткий розподіл ролей і статусів у групі, наявність формальної та неформальної структури);
- *активність* (стан, що характеризує здатність групи здійснювати суспільно значиму діяльність і виражає ступінь реалізації фізичного й інтелектуального потенціалу її членів);
- *згуртованість* (стан, що характеризується стійкістю і єдністю міжособистісних взаємин і взаємодій, забезпечує стабільність і наступність у діяльності групи);
- *інтегративність* (це стан групи, який характеризується узгодженістю вну-трішньогрупових процесів);
- *референтність* (це такий стан групи, за якого членство в ній представляється людям найбільш цінним і значущим).

Бланк відповідей

| Стан | Бали | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| підготовленість до діяльності | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| спрямованість | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| організованість | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| активність | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| згуртованість | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| інтегративність | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| референтність | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Методика 2

Інструкція. Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для Вас і відмітьте знаком «+» відповідний стовпчик.

| № | Твердження | <i>Завжди</i> | <i>Часто</i> | <i>Інколи</i> | <i>Рідко</i> | <i>Ніколи</i> |
|----|---|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 1 | Я дію як представник свого колективу | | | | | |
| 2 | Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи | | | | | |
| 3 | Я заохочую застосування однотипних засобів роботи | | | | | |
| 4 | Я дозволяю підлеглим виконувати завдання на їх розсуд | | | | | |
| 5 | Я спонукаю членів колективу до більшої інтенсивності в роботі | | | | | |
| 6 | Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним | | | | | |
| 7 | Я підтримую високий темп роботи | | | | | |
| 8 | Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань | | | | | |
| 9 | Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі | | | | | |
| 10 | Я неохоче надаю підлеглим свободу дій | | | | | |
| 11 | Я вирішую сам, що і як має бути зроблено | | | | | |
| | Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність | | | | | |
| | 14 Я сприяю різним змінам у виробничому колективі | | | | | |
| 15 | Я ретельно планую роботу свого колективу | | | | | |
| 16 | Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення | | | | | |
| 17 | Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри - для їх користі | | | | | |
| 18 | Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи | | | | | |

Опрацювання та інтерпретація результатів

1. Викреслити всі позначки у стовпчику «Ніколи».
2. Біля зазначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».
3. Відповіді на питання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки (Рис. 1).
4. Підрахувати решту “одиниць” і суму позначити на шкалі «Орієнтація на завдання».

Визначити на управлінській решітці точку координат стилю діяльності менеджера.

Під час інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – «*Страх перед бідністю*». З боку керівництва докладаються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – «*Авторитет – підкорення*». Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – усе, а людина – в кращому разі – виконавець. Моральна атмосфера, пануюча в колективі, такого керівника не хвилює.

Точка 1.9 – «*Будинок відпочинку*». Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює “сімейну” атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – «*Організація*». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – «*Команда*». Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

Управлінська решітка

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
| <i>Орієнтація на персонал</i> | 9 | 1.9 | | | | | | | | 9.9 |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | 5.5 | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | |
| | 1 | 1.1 | | | | | | | | 9.1 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| <i>Орієнтація на завдання</i> | | | | | | | | | | |

Методика 3

Інструкція: Оцініть ступінь погодження з твердженнями за допомогою шкали оцінок.

Шкала оцінок: Майже ніколи – 1; Зрідка – 2; Інколи – 3; Часто – 4; Майже завжди – 5.

Твердження

1. Ми намагаємося встановити процедури та протоколи, щоб упевнитися, що все гаразд і йде гладенько та правильно (тобто мінімізовано втручання, кожен отри-мує можливість узяти участь): 1 2 3 4 5
 2. Ми швидко переходимо до виконання роботи, не витрачаємо багато часу на планування: 1 2 3 4 5

3. Наша команда відчуває, що ми займаємося всім на світі, працюємо, поділяємо відповідальність за успіхи та поразки: 1 2 3 4 5
 4. У нас чіткі процедури узгодження відповідно до наших цілей і ми ретельно плануємо виконання завдань: 1 2 3 4 5

5. Члени нашої команди бояться або їм не подобається просити інших про допомогу: 1 2 3 4 5
 6. Ми сприймаємо цілі завдань буквально й окремо беремо до уваги відповідальність: 1 2 3 4 5
 7. Лідер команди намагається відповідати за порядок та вносити свій безпосеред-

ній вклад у виконання завдання: 1 2 3 4 5
 8. У нас немає визначених процедур, ми їх розробляємо в міру надходження завдань: 1 2 3 4 5

9. Ми генеруємо багато ідей, але небагато їх використовуємо. У нас не виходить повністю розібратися в них, і ми відмовляємося від них, не розуміючи їх до кінця: 1 2 3 4 5
 10. Члени команди зовсім не довіряють іншим членам та уважно стежать за тими,

хто виконує конкретні завдання: 1 2 3 4 5
 11. Лідер команди забезпечує точне виконання процедур, не аргументує, не за-важає й дотримується термінів та завдань: 1 2 3 4 5

12. Ми отримуємо задоволення, працюючи разом. Ми водночас добре проводимо час та працюємо продуктивно: 1 2 3 4 5
13. Ми прийняли одне одного як членів команди: 1 2 3 4 5
14. Лідер команди демократичний та допомагає іншим у роботі: 1 2 3 4 5
15. Ми намагаємося визначити цілі та завдання, які треба виконати: 1 2 3 4 5
16. У багатьох із членів команди власні ідеї щодо процесу. Багато хто пише свої особисті робочі плани: 1 2 3 4 5
17. Ми повністю приймаємо сильні та слабкі сторони одне одного: 1 2 3 4 5
18. Ми розписали специфічні ролі для кожного з членів команди (лідер, фасилітатор, стежить за часом, веде записи й т. ін.): 1 2 3 4 5
19. Ми намагаємося досягнути гармонії, уникаючи конфліктів: 1 2 3 4 5
20. Завдання значно відрізняються від того, що ми уявляли, та видаються дуже складними для виконання: 1 2 3 4 5
21. У нас часто виникають дискусії щодо концепцій та різних тем, і через це дехто з нас втрачає терпець: 1 2 3 4 5
22. Ми вирішуємо проблеми групи, ретельно їх опрацьовуємо: 1 2 3 4 5
23. Ми сперечаємося часто, ми дискутуємо навіть щодо поточних питань: 1 2 3 4 5
24. Команді іноді хочеться відійти від початкового варіанту проекту: 1 2 3 4 5
25. Ми конструктивно критикуємо одне одного: 1 2 3 4 5
26. У нас тісне єднання в команді: 1 2 3 4 5
27. Здається, що ми здійснили небагато порівняно з метою роботи: 1 2 3 4 5
28. Цілі, які ми перед собою ставимо, здаються нереальними: 1 2 3 4 5
29. Хоч ми й не до кінця впевнені в цілях проекту та своїй роботі, ми сповнені ентузіазму й пишаємося своєю командою: 1 2 3 4 5
30. Ми часто ділимося особистими проблемами: 1 2 3 4 5
31. У нас багато опору процесам поліпшення якості та виконанню завдань: 1 2 3 4 5
32. Ми багато з чим справляємося: 1 2 3 4 5

Опрацювання та інтерпретація результатів

Бали визначаються відповідно до ключа. Мінімальний можливий бал за певну стадію – 8 (майже ніколи); максимальний – 40 (майже завжди).

Ключ до методики

| Номер питання | Номер питання | Номер питання | Номер питання |
|----------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | 7 | 6 | 8 |
| 10 | 9 | 11 | 12 |
| 15 | 16 | 13 | 14 |
| 18 | 20 | 19 | 17 |
| 21 | 23 | 24 | 22 |
| 27 | 28 | 25 | 26 |
| 29 | 31 | 30 | 32 |
| РАЗОМ | РАЗОМ | РАЗОМ | РАЗОМ |
| <i>Формінг</i> | <i>Стормінг</i> | <i>Нормінг</i> | <i>Перформінг</i> |

32 й вище – ваша команда перебуває на цій стадії.

16 і нижче – вашій команді не властиво працювати таким чином. Якщо є дві близькі суми балів, ви на перехідній стадії:

- якщо ваші бали між формінгом та стормінгом, то ви ближчі до стадії стормінгу.
- якщо ваші бали між нормінгом та перформінгом, то ви ближчі до стадії пер-формінгу.

Якщо між балами немає великої різниці, це свідчить про те, що немає чіткого способу виконання певних дій, команда може бути дуже гнучкою й динамічно змінювати стилі діяльності. Також це може свідчити про те, що команда пере-буває на стадії стормінгу.

Що нам дає знання етапу, на якому ми перебуваємо?

- 1) усвідомлення того, що відбувається, дає можливість керувати процесом, не потрапляючи в полон емоцій та неправильних суджень;
- 2) усвідомлення посилює мотивацію для подолання труднощів. Скажімо, конфлікти є невід’ємною частиною формування команди під час стормінгу. Знаючи це, ви набагато легше долатимете труднощі цього етапу.

«О, ось і конфлікт» – скажете ви. – «Гаразд, він допоможе нам з’ясувати пози-ції, вийти в нову площину комунікації».

Як керівник підготуйтеся, продумайте свою стратегію й тактику поведінки для кожного етапу:

- *Що вам треба робити?*
- *Чи готові ви до цього?*
- *Яких навичок бракує, для того щоб успішно пройти кожну стадію?*
- *Як можна цих навичок набути (завдяки книжкам, тренінгам, порадам друзів)?*

У сучасному менеджменті використовують інструмент, який називається три-кутник «Бути. Робити. Мати»

Суть цього інструмента ось в чому: для того, щоб одержати бажані результати (рівень «Мати»), слід виконати певні дії (рівень «Робити»), а для цього треба бути людиною певного складу характеру (рівень «Бути»).

Приклад.

1. Ви хочете сформувати ефективну команду (результат, рівень «Мати»).
2. Для цього треба вислуховувати людей і поважати їхні думки, навіть якщо вони повністю суперечать вашим (дії, рівень «Робити»).
3. Для цього треба розвивати в собі таку властивість, як терплячість (тобто бути терплячим, рівень «Бути»).

Методика 4

Інструкція. У кожному розділі розподіліть суму в 10 балів між характеристи-ками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями.

У деяких випадках усі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або віддати усі 10 балів будь-якому одному твердженню (позначки потрібно по-ставити на лівому полі поряд з твердженнями).

1. Що, на мою думку, я можу привнести в групову роботу:

- А. Я швидко знаходжу нові можливості.
- Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.
- В. Я досить вдало висуюю нові ідеї.
- Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.
- Д. Я здатний ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.
- Е. Я згоден бути непопулярним, якщо в результаті це призведе до гарних результатів.
- Ж. У звичних умовах я працюю швидко.
- З. Я не маю упереджень, тому завжди приймаю як можливі альтернативні дії.

2. У мене є недоліки в груповій роботі, зокрема те, що:

- А. Я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено.
- Б. Я надаю занадто великої свободи людям, чії погляди вважаю обґрунтованими.
- В. Я маю слабкість багато говорити сам, поки, нарешті, в групі не з'являються нові ідеї.
- Г. Мій власний погляд на речі заважає мені негайно поділяти ентузіазм колег.
- Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним.
- Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі.
- Ж. Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю контроль над тим, що відбувається в групі.
- З. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві деталі й хвилююся, що нічого не вийде.

3. Коли я включений у роботу з іншими:

- А. Я впливаю на людей, не тиснучи на них.
- Б. Я досить уважний, тому помилок через недбалість бути не може.
- В. Я готовий наполягати на будь-яких діях, щоб не втратити час і не випустити з поля зору головної мети.
- Г. У мене завжди є оригінальні ідеї.
- Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для загальних інтересів.
- Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій.
- Ж. Оточенню подобається моя холодна розсудливість.
- З. Мені можна довірити пильнування за тим, щоб вся основна робота була ви-конана.

4. У груповій роботі для мене характерним є те, що:

- А. Я дуже зацікавлений у тому, щоб якомога краще знати своїх колег.
- Б. Я спокійно поділяю погляди тих, хто мене оточує, або дотримуюсь поглядів меншості.
- В. У мене завжди знайдуться вагомні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.

Г. Я вважаю, в мене є хист виконувати роботу, як тільки її план потрібно запровадити в дію.

Д. У мене є схильність уникати очевидного, а пропонувати щось несподіване. Е. Усе, що я роблю, я намагаюся довести до досконалості.

Ж. Я готовий встановлювати контакти й поза групою.

З. Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно.

5. Я одержую задоволення від своєї роботи тому, що:

А. Мені подобається аналізувати ситуації та робити правильний вибір.

Б. Мені подобається знаходити практичні розв'язки проблеми.

В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин.

Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив на прийняття рішень.

Д. У мене є можливість зустрічатися з людьми, котрі можуть запропонувати мені щось нове.

Е. Я можу досягти згоди людей при розробці алгоритму виконання завдання.

Ж. Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань.

З. Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності.

6. Якщо я несподівано одержав складне завдання, яке треба виконувати в обмежений час і з незнайомими людьми:

А. Я буду почуватися загнаним у кут, поки не знайду з нього вихід та не зроблю свою лінію поведінки.

Б. Я буду працювати з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.

В. Я спробую знайти людей, між якими зможу розділити за частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи.

Г. Моє вроджене почуття часу не дозволить мені відстати від графіка.

Д. Я вірю, що буду спокійно, в межах своїх можливостей прямувати до мети.

Е. Я буду досягати поставленої мети попри будь-які складні ситуації.

Ж. Я готовий узяти здійснення роботи на себе, якщо бачитиму, що група не впорається.

З. Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей висловлювати нові ідеї та шукати можливостей для досягнення мети.

7. Стосовно проблем, які у мене виникають, коли я працюю в групі:

А. Я завжди висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес.

Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції.

В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.

Г. Мені досить швидко все набридає, і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене.

Д. Мені важко розпочати роботу, якщо я чітко не уявляю собі мети.

Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим які-небудь складні речі, що спадають мені на думку.

Ж. Я розумію, що вимагаю від інших зробити те, чого сам зробити не можу.

З. Якщо я нашттовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Вам слід занести бали до ключа для опрацювання та інтерпретації відповідей, вписуючи з кожного питання поряд із відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіантові відповіді.

Зразок-ключ для опрацювання та інтерпретації відповідей

| <i>Ролі</i> | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
|----------------|---|----|-----|----|---|----|-----|------|
| <i>Питання</i> | | | | | | | | |
| 1 | Г | Е | В | З | Ж | Б | А | Д |
| 2 | Б | Д | Ж | Г | А | Е | В | З |
| 3 | А | В | Г | Ж | З | Д | Е | Б |
| 4 | З | Б | Д | В | Г | А | Ж | Е |
| 5 | Е | Г | З | А | Б | В | Д | Ж |
| 6 | В | Ж | А | Д | Е | Б | З | Г |
| 7 | Ж | А | Е | Б | Д | З | Г | В |

Підрахуйте суму балів по кожному із I – VIII стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте у групі.

Прочитайте й проаналізуйте описи ролей у груповій взаємодії: I роль – голова, II роль – формувальник, III роль – генератор ідей, IV роль – оцінювач ідей, V роль – організатор роботи, VI роль – організатор групи, VII роль – дослідник ресурсів, VIII роль – завершувач.

Детальну характеристику ролей див. у табл. 9

Методика 5

Форма 1. Опитувальник самооцінки лідера команди

Інструкція: Уважно прочитайте наведені нижче твердження. Вам належить чесно оцінити кожне з них за 5-бальною шкалою відповідно до того, якою мірою, на вашу думку, у вас розвинені і якість, вміння, здатність.

| <i>Твердження</i> | <i>Оцінка</i> |
|---|---------------|
| Я добре розумію місію команди, яку очолюю, вірю в неї і підтримую. Місія команди співзвучна моїм переконанням, цінностям, уявленням | 1-2-3-4-5 |

| | |
|---|-----------|
| Я відчуваю в собі потенціал, бажання і здібності розвиватися разом з командою | 1-2-3-4-5 |
| Коли я починаю діяти, то ясно уявляю собі кінцеву мету і можу організувати членів моєї команди для її досягнення | 1-2-3-4-5 |
| Я вмію бути уважним до членів моєї команди; вмію розгледіти їх творчі здібності, обдарування, при цьому розумію і приймаю індивідуальність кожного | 1-2-3-4-5 |
| Знаючи слабкі сторони членів моєї команди або їх помилки, невірні дії, я не використовую це для маніпулювання ними. Свідомо не провокую у них почуття провини, спеціально не шукаю винних, не погрожую | 1-2-3-4-5 |
| Я володію позитивним мисленням: усвідомлюю власні глибинні цінності і дію відповідно до них; намагаюся не спотворювати інформацію на основі власних внутрішніх протиріч і невирішених конфліктів; налаштовую себе на успіх, створюючи позитивні думки; у складних ситуаціях прагну шукати вихід, не впадаючи у відчай | 1-2-3-4-5 |
| Я вмію чесно і об'єктивно аналізувати власні дії та рішення, а також дії людей, які довірилися мені | 1-2-3-4-5 |
| Я володію високою комунікативною культурою: завжди уважно вислуховую членів моєї команди, намагаюся знайти раціональне зерно у пропозиціях кожного, своєчасно надаю підтримку, незмінно коректний і доброзичливий | 1-2-3-4-5 |
| У мене є внутрішній «кодекс честі». У своєму житті і взаємодії з членами своєї команди я намагаюся слідувати загальнолюдській етиці, і гнучко поєдную це з інтересами справи | 1-2-3-4-5 |
| Я вмію грамотно розпоряджатися своїм, часом команди і кожного її члена; чітко розставляю пріоритети в роботі | 1-2-3-4-5 |
| Я вмію грамотно планувати робоче навантаження і заходи щодо відновлення сил, для себе і людей, які довірилися мені | 1-2-3-4-5 |
| Я вмію формувати в команді енергію єдності, згуртування. Я можу сформувати в групі «енергію колективного розуму», об'єднавши прагнення членів групи | 1-2-3-4-5 |
| Сума балів (мінімум 12, максимум 60) | |

Форма 2. Опитувальник оцінки лідера членом його команди

Інструкція: Уважно прочитайте наведені нижче твердження. Вам належить чесно і об'єктивно оцінити кожне з них за 5-бальною шкалою у відповідності з тим, наскільки, на вашу думку, у лідера вашої команди розвинені ці якості, вміння, навички, здатність.

| <i>Твердження</i> | <i>Оцінка</i> |
|--|---------------|
| Лідер нашої команди добре розуміє нашу місію, вірить у неї і підтримує | 1-2-3-4-5 |

| | |
|---|-----------|
| Я відчуваю в лідері нашої команди потенціал, бажання і здібності розвиватися разом з командою | 1-2-3-4-5 |
| Коли лідер нашої команди починає діяти, то він ясно уявляє собі кінцеву мету. Він може організувати нас і спрямувати на досягнення спільної мети | 1-2-3-4-5 |
| Лідер нашої команди уважний до нас. У мене є стійке відчуття, і я не раз переконувався в тому, що він розуміє індивідуальні особливості, здібності, обдарування кожного з нас | 1-2-3-4-5 |
| Лідер нашої команди ніколи спеціально не провокує відчуття провини, не шукає винних, не загрожує. Знаючи слабкі сторони членів команди або їх помилки, невірні дії, він не використовує це для маніпулювання | 1-2-3-4-5 |
| Лідер нашої команди має здатність налаштовувати всіх на успіх, створювати позитивні думки. У складних ситуаціях він не впадає у відчай, завжди намагається знайти вихід | 1-2-3-4-5 |
| Можна з упевненістю стверджувати, що дії членів команди наш лідер оцінює об'єктивно. Він уміє відкрито давати об'єктивну оцінку діям, здатний вислуховувати критичні зауваження на свою адресу, не ображаючись, а застосовувати корисну для себе і всіх членів команди інформацію | 1-2-3-4-5 |
| Лідер нашої команди завжди уважно вислуховує кожного, намагається знайти раціональне зерно у пропозиціях кожного, своєчасно надає підтримку, незмінно коректний і доброзичливий | 1-2-3-4-5 |
| Можна з упевненістю стверджувати, що у лідера нашої команди є внутрішній «кодекс честі». Він глибоко розуміє цінності нашої команди | 1-2-3-4-5 |
| Лідер нашої команди вміє грамотно розпоряджатися часом кожного члена команди, своїм власним і загальнокомандним часом. Він завжди чітко розставляє пріоритети в роботі | 1-2-3-4-5 |
| Лідер нашої команди вміє грамотно планувати робоче навантаження і заходи щодо відновлення сил. Він завжди тонко помічає момент, коли команда вимагає відпочинку або організації корпоративних заходів. Він планує і власне робоче навантаження таким чином, щоб завжди «бути у формі» | 1-2-3-4-5 |
| Лідер нашої команди вміє формувати в команді енергію єдності, згуртування, командний дух | 1-2-3-4-5 |
| Сума балів (мінімум 1 2, максимум 60) | |

Даний розділ реалізується:

- самим лідером як самооцінка ефективності;
- членами команди як анонімно, так і відкрито, залежно від особливостей команди;
- керівництвом більш високого рівня по відношенню до лідера команди.

В основі даного розділу лежать 12 вимог до лідера команди:

1. Лідер мусить бути носієм цінностей організації, вірити в її місію.
2. Лідер мусить вміти розвиватися разом з організацією.
3. Лідер мусить володіти хорошими організаторськими здібностями; починаючи діяти, бачити кінцеву мету.
4. Лідер мусить бути уважним до людей, вміти бачити насамперед їх творчі здібності, обдарування, розуміти індивідуальність кожного.
5. Лідер не мусить використовувати знання слабких сторін людей для маніпуляції ними (свідомого провокування відчуття провини, шантажу, погроз та ін.).
6. Лідер мусить володіти позитивним мисленням: усвідомлювати власні глибинні цінності і діяти відповідно до них; не перекручувати інформацію на основі власних внутрішніх протиріч і невирішених конфліктів; вірити в успіх, створювати позитивні думки; в складних ситуаціях завжди шукати вихід, не впадаючи у відчай.
7. Лідер мусить уміти чесно і об'єктивно аналізувати власні дії та рішення, а також дії людей, які йому довірилися.
8. Лідер мусить бути «людиною команди», а не індивідуалістом; володіти високою комунікативною культурою.
9. Лідер мусить володіти внутрішнім кодексом честі і етикою поведінки.
10. Лідер мусить вміти грамотно розпоряджатися своїм і чужим часом, чітко розставляти пріоритети в роботі.
11. Лідер мусить вміти грамотно планувати робоче навантаження і заходи по відновленню сил (як для себе, так і для інших).
12. Лідер мусить вміти досягати синергії: особливої енергії колективного розуму команди, єдності прагнень членів команди.

На основі даних вимог створені форми опитувальників для самого лідера, членів команди і вищого керівництва (відповідно, форма 1, форма 2, форма 3). Дані з опитувальників заносяться в зведену таблицю.

Зведена таблиця «Особиста ефективність лідера команди»

| Оцінка, бал | Дати моніторингу | | | |
|-------------------------------|------------------|------|------|------|
| | дата | дата | дата | дата |
| Самооцінка лідера команди | | | | |
| Середня оцінка членів команди | | | | |
| Загальна сума балів | | | | |
| Середній бал | | | | |

Моніторинг ефективності лідера може бути доповнений оцінкою вищого керівника команди (див. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теорія і практика командообрання. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб. : Речь, 2004. — 304 с.)

Порівняйте 1-е твердження з 2, 3-м і т.д. і результат впишіть у 1-у колонку. Так, якщо при порівнянні першого твердження з другим, кращим для себе Ви вважаєте друге, то в початкову клітинку впишіть цифру 2. Якщо ж переважним виявиться перше твердження, то впишіть цифру 1. Потім те ж саме виконайте з другим твердженням: порівняйте його спочатку з 3-м, потім з 4-м і т.д. і впишіть результат у другу колонку.

Подібним же чином працюйте з іншими твердженнями, поступово заповнюючи весь бланк.

Під час роботи корисно до кожного твердження вголос проговорити фразу «Я хочу ...».

Опрацювання та інтерпретація результатів

1. Закінчивши роботу, підрахуйте кількість балів (тобто виборів), що випали на кожне твердження.

Виберіть 5 тверджень, які отримали найбільшу кількість балів і розташуйте їх за ієрархією. Це ваші головні потреби.

2. Для визначення ступеня задоволеності п'яти головних потреб підрахуйте суму балів по п'яти секціях із наступних питань.

Матеріальні потреби: 4, 8, 13;

Потреби в безпеці: 3, 6, 10;

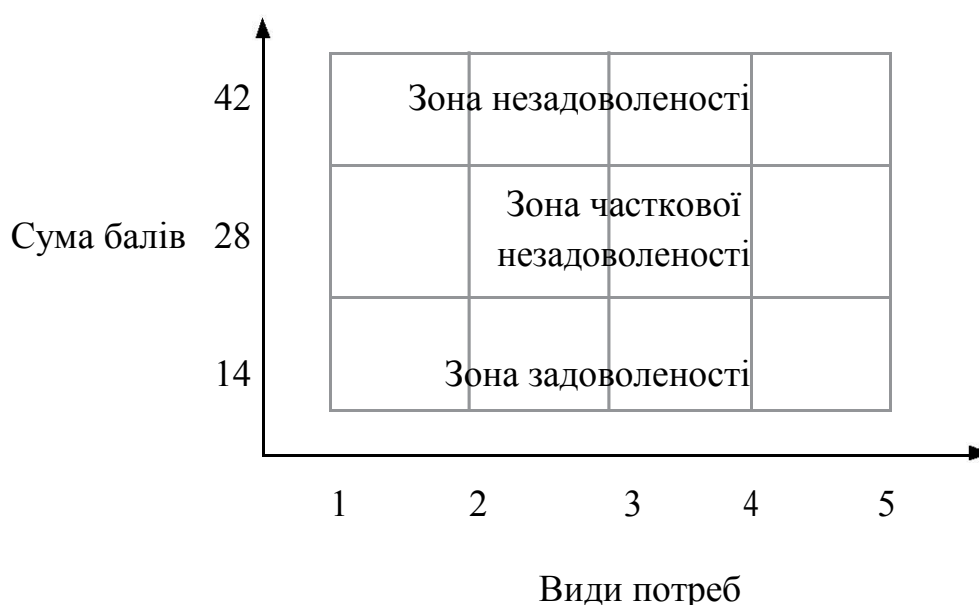
Соціальні (міжособистісні) потреби: 2, 5,

15; *Потреби у визнанні:* 1, 9, 12; *Потреби у*

самовираженні: 7, 11, 14.

3. Підрахуйте суми балів за кожною з п'яти секцій; відкладіть на вертикальній осі графіка результати. За точками-балами побудуйте графік результату, який вкаже три зони задоволеності по п'яти потребам.

Графік результату: ступінь задоволеності потреб



Методика 8

Інструкція. Нижче вам будуть запропоновані твердження, які так чи інакше відображають різні аспекти вашого життя. Будь ласка, обведіть цифру з правого боку від кожного твердження, виходячи з оцінки ваших відповідей: повністю не згоден (–3 бали); в основному не згоден (–2 бали); частково не згоден (–1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бала); повністю згоден (+3 бала).

Текст опитувальника

| Твердження | Повністю не згоден | | | Повністю згоден | | |
|---|--------------------|----|----|-----------------|----|----|
| | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як робити вчинки в житті. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я мушу змінити у своєму житті. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку інших. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти у відповідності до запитів життя. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 6. Коли необхідно, я можу викликати в собі широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 7. Я слідкую за тим, як я себе почуваю. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 8. Після того, як щось зіпсувало мені настрій, я можу легко оволодіти своїми почуттями. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 9. Я здатний вислухати проблеми інших людей. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 10. Я не зациклююсь на негативних емоціях. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 11. Я чуйних до емоційних потреб інших. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 13. Я можу заставити себе знову і знову встати перед лицем перешкод. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 14. Я намагаюсь підходити до життєвих проблем творчо. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 15. Я адекватно реаую на настрій, спонукання і бажання інших людей. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності й зосередження. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 17. Коли дозволяє час, я звертаюсь до своїх негативних почуттів і розбираюсь, у чому проблема. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 18. Я здатний швидко заспокоюватись після неочікуваного засмучення. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|
| 19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми». | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть коли вони не виявляються відкрито. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 23. Я добре «схоплюю» знаки у спілкуванні, які вказують на те, чого саме потребують інші. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 25. Люди, які усвідомлюють свої дійсні почуття, краще управляють власним життям. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 26. Я здатний покращити настрій інших людей. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 27. Зі мною можна порадитися з питань стосунків між людьми. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 28. Я добре налаштовуюсь на емоції інших людей. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 29. Я допомагаю іншим досягати особистих цілей використовуючи їхні прагнення й бажання. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 30. Я можу легко відключатися від переживань і неприємностей. | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |

Опрацювання й інтерпретація результатів

Ключ

Шкала «емоційна обізнаність» – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «управління своїми емоціями» – пункти 3, 7, 8, 10, 18,

30. Шкала «само мотивація» – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «емпатія» – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «розпізнавання емоцій інших людей» – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаку результатів:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менше – низький.

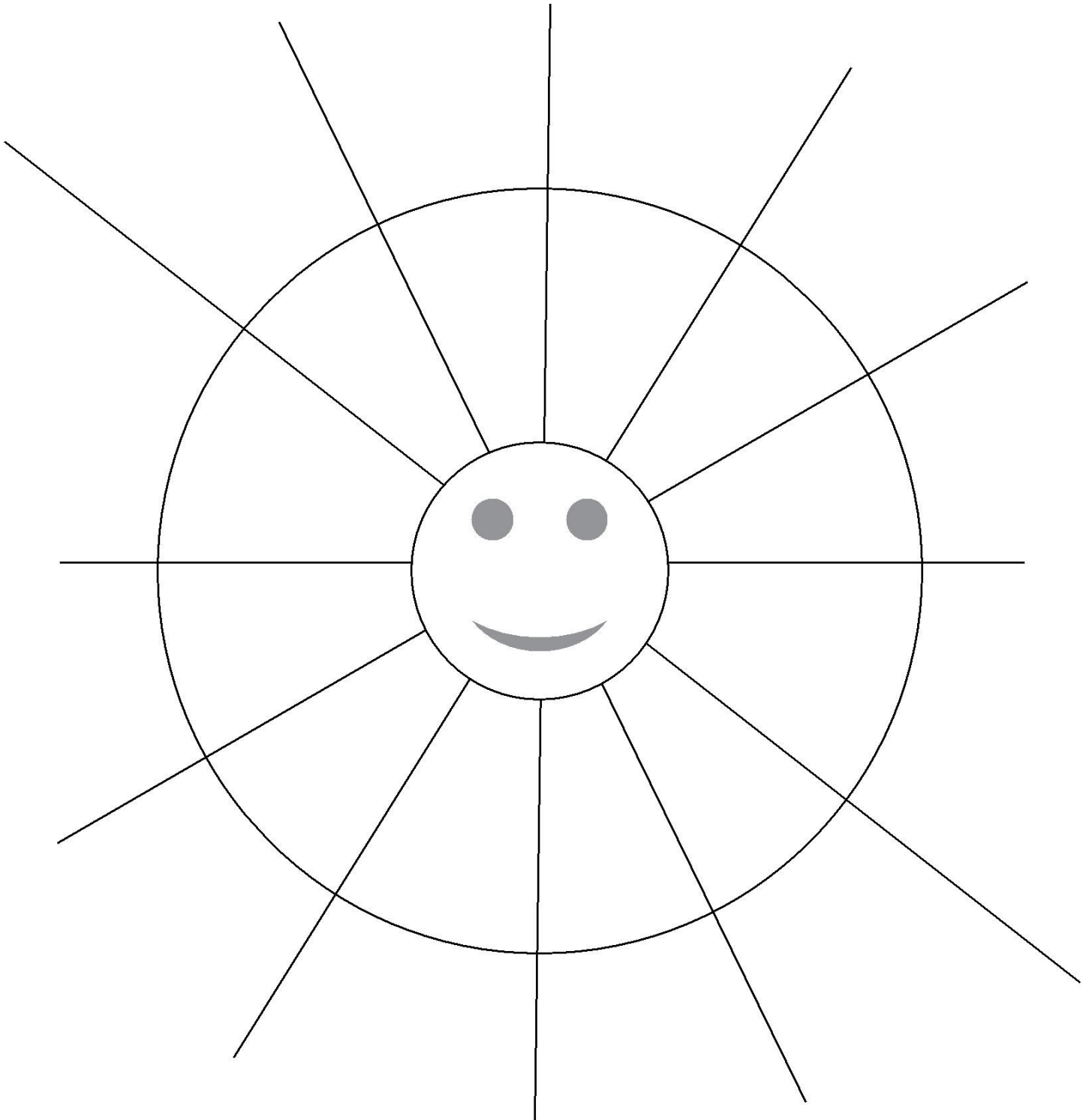
Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за наступними кількісними показниками:

70 і більше – високий;

40-69 – середній;

39 і менше – низький

2.2. Психологічний профіль лідера команди



2.3. Перелік методик до тренінгу 5

Методика 1. Тест «Пульсар»

(Почебут Л. Г. *Организационная социальная психология* / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – М. : Речь, 2002. – 298 с.)

Методика 2. Опитувальник «Орієнтація стилю діяльності менеджера»

(Р. Блейк – Дж. Мутон)

(Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп.* – М. : Изд-во Института Психотерапии. 2005. – С. 372–379)

Методика 3. Анкета для виявлення стадії розвитку команди

(О. Сорочан, І. Хахуда *Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн. Посібник для працівників апарату суду.* – К., 2010. – С. 18–23)

Методика 4. Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді

(Фетискин Н. П. *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп* / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 301–304)

Методика 5. Моніторинг особистої ефективності лідера команди
(Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. *Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд* / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб. : Речь, 2004. — 304 с.)

Методика 6. Моніторинг ефективності команди

(Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. *Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд* / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб. : Речь, 2004. — 304 с.)

Методика 7. Методика діагностики ступеня задоволеності основних потреб

(Столяренко Л. Д. *Основы психологии : практикум* / Ред. – сост. Л. Д. Столяренко. – Изд. 9-е. – Ростов н / Д : Феникс, 2007. – 703 с.)

Методика 8. Опитувальник «Емоційний інтелект» (Н. Холл)

(Козляковський П.А. *Загальна психологія: навч. посібник: В 2 т. – 2-ге вид., доп. і переробл.* – Т. II. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2004. – С. 101–104)

2.4. Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які види завдань має вирішувати лідер команди для організації її роботи?
2. У чому полягає сутність мотивації членів управлінської команди?
3. У чому полягає сутність поняття «команда»?
4. За якими ознаками можна констатувати необхідність впровадження команд в організаціях?
5. Назвіть критерії відмінності команди від групи.
6. Дайте визначення поняття «команда в системі державної служби».
7. У чому полягають переваги командної роботи?
8. Які є недоліки, обмеження командної роботи?
9. Які ролі можуть виконувати члени команди для її ефективної діяльності?
10. Як розуміється психологічна готовність державних службовців до роботи в ко-манді?
11. Які етапи проходить команда у своєму формуванні?
12. За якими критеріями визначаються типи команд в організаціях?
13. Назвіть основні принципи взаємодії в команді у процесі досягнення цілей.
14. Які правила сприяють ефективній командній роботі?
15. Що таке командний інтелект?
16. Проаналізуйте діяльність керованого Вами підрозділу з огляду на доцільність формування команди.
17. У чому полягає сутність стратегічного планування діяльності команди?

2.5. Перелік використаної та рекомендованої літератури до тренінгу

5 «Управління командою: 5 завдань лідера»

1. Бондарчук О. І. Психологія праці: навч. посіб. 2 вид., доп. і перероб. / Н. П. Лукашевич, І. В. Сингаївська, О. І Бондарчук. – К. : МАУП, 2004. – Розд. 2. – С. 25–51. – Розд. 4. – С. 82–93.
2. Войтович Р. В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування / Р. В. Войтович, М. І. Пірен, І. Ф. Надольний. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 186 с.
3. Глазгова О. Мозковий штурм як технологія колективної креативної творчості / О. Глазгова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.glazova.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=69&limitstart=5
4. Грабар О. В. Управління в судах: стратегічне планування : посіб. для працівників апарату суду / О. В. Грабар. – К., 2010. – 88 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
6. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
7. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
8. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.
9. Козляковський П.А. Загальна психологія: навч. посібник: В 2 т. – 2-ге вид., доп. і переробл. – Т. II. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2004. – С. 101–104.
10. Канавець М. В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/3/05.pdf>.
11. Кондратенко О. М. Технологія формування управлінської команди державних службовців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf>
12. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1584072015160/ekonomika/teoriya_ekonomichnogo_analizu
13. Максименко С. Д. Психологія учіння людини : генетико-моделюючий метод : монографія / С. Д. Максименко. – К. : Слово, 2013. – 592 с.
14. Максименко С. Д. Особливості розвитку психологічної готовності працівників системи державної служби до роботи в команді / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. О. Михайленко // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби: тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з орг. та економ. психології (23-25 верес. 2010 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2010. – С. 5-7.
15. Молодцов О. Типи лідерства в контексті парадигми управління, або що заважає реалізувати принципи командної роботи? / О. Молодцов // Аспекти самоврядування. – № 3(19). – 2003. – С. 15–17.

16. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – С. 310–334.
17. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
18. Одинцова Г. С. Керівник у сфері державного управління: опорний конспект лекцій / Г. С. Одинцова – Х. : УАДУ (ХФ), 2000. – 52 с.
19. Олійник В. Деякі проблеми підготовки керівника-професіонала / В. Олійник. // Директор школи. ліцею, гімназії. – 2009.– № 1.– С. 73 – 76.
20. Оцінка лідерських якостей: метод. посіб. для проведення тренінгу за Програмою лідерства-2015 для новопризначених держ. службовців. / Укладачі : О. І. Бондарчук, В. В. Ковальчук, Л. О. Бабенко, Л. В. Юзвенко – Київ, 2015. – 36 с.
21. Паркер Г. Формирование команды: сб. упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
22. Передало Х. С. Процес розробки місії підприємства: проблеми та етапи реалізації / Х. С. Передало // Вісник соц.-економ. досліджень Одеського державного економічного університету – 2006. – №23. – С. 220-226.
23. Передало Х. С. Місії підприємства: процес формування та реалізації / Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 жовт. 2011 р. : В 2 т. –Т. 2 : Стратегія підприємства: сучасні особливості, інвестиційні та екологічні пріоритети. – К.-Д., 2011. – С. 91-93.
24. Попок А. Українська освіта на Далекому Сході у ХХ ст. / А. Попок // Київ. старовина. - 2002. - № 3. - С. 102-116.
25. Практикум по психологи менеджмента и профессиональной деятельности ; под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – 448 с.
26. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.
27. Програма розвитку лідерства - 2015 для новопризначених державних службовців першої – другої категорії / Укладачі : В. В. Ковальчук, Л. О. Бабенко, Л. В. Юзвенко, В. В. Турська – Київ, 2015 - 15 с.
28. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения / Л. Рай. – СПб. : Питер, 2002. – 288 с.
29. Романова І. А. Генеза сутності поняття “Інтелект” / І. А. Романова // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. - 2012. - № 36. - С. 152-158 . - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pipo_2012_36_29.pdf.
30. Сила лідера та його вплив: навч. посіб. для проведення тренінгу за Програмою лідерства – 2015 для держ. службовців та за Програмою лідерства-2015 для новопризначених держ. службовців. / Укладачі : Н. Г. Діденко, О. А. Стефанова. В. В. Ковальчук, Л. О. Бабенко, Л. В. Юзвенко – К., 2015. – 40 с.
31. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
32. Сорочан О. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн. Посібник для працівників апарату суду. // О. Сорочан, І. Хахуда – Київ, 2010. – 104 с.

33. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти ; за наук. ред. Л. М. Карамуш-ки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.
34. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді: навч. посб. / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець, О. І. Альохіна, В. О. Михайленко. – К. : Наук. світ, 2008. – 182 с.
35. Тидор С. Н. Психология управления: от личности к команде / С. Н. Тидор . – Петрозаводск : Периодика, 1997. – 256 с.
36. Файбушевич С. И. Принципы и методы командной работы в управлении персоналом / С. И. Файбушевич // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов ; сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
37. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 301–304.
38. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций/ К. Фопель ; пер. с нем. – М. : Генезис, 2005. – 395 с.
39. Хохлова Т. Способность к командообразованию как профессионально значимый признак современного специалиста / Т. Хохлова, В. Лобанова // Управление персоналом. – 2005. – № 20 (126). – С. 60–63.
40. Чалдини Р. Социальный интеллект. Пойми других, чтобы понять себя! / Р. Чалдини, Д. Кенрик, С. Нейберг ; пер с англ. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 256 с.
41. Шевчук Т. П. Емоційний інтелект – ключовий фактор досягнення лідерства в команді та бізнесі / Т. П. Шевчук : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_6/stati/Shevchuk.pdf.
42. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова . – СПб. : Питер, 2003. – 501 с.
43. Team Management Systems worldwide [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tmsworldwide.com>.

**Національне агентство України з питань державної служби
Школа вищого корпусу державної служби
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України**

ЧАСТИНА II

Управління командою: 5 інструментів лідера

Методичний посібник



Київ – 2015

ВСТУП

З метою практичного забезпечення підготовки лідерів управлінських команд на державній службі пропонується друга частина методичного посібника, яка включає матеріали тренінгу «Управління командою: 5 інструментів лідера: «Планування ресурсів», «Інструкції орієнтовані на результат», «Похвала», «Управління критикою», «Зміна напрямку».

Психологічні тестові методики підібрані з метою дослідження особливостей застосування лідером 5 інструментів для ефективного управління командою державних службовців.

Мета, завдання та порядок проведення тренінгу

Мета тренінгу: оволодіння державними службовцями 5 основними інструментами управління командою.

Завдання тренінгу:

1. Оволодіти знаннями про 5 інструментів лідера: «Планування ресурсів», «Інструкції орієнтовані на результат», «Похвала», «Управління критикою», «Зміна напрямку».

2. Розвинути вміння та навички ефективного управління командою.

Очікуваний результат:

1. Практичне оволодіння державними службовцями психологічними інструментами ефективного управління командами на державній службі.

2. Розроблення пропозицій забезпечення ефективної командної роботи та розвитку ресурсів команд на державній службі.

У результаті учасники мусять знати:

- основні психологічні інструменти лідера в управлінні командою;
- правила та умови ефективного застосування інструментів у практиці командної роботи;

уміти:

- ефективно планувати ресурси,;
- підготувати інструкції, орієнтовані на результат;
- застосувати похвалу;
- вміти управляти критикою;
- змінювати напрямки діяльності команди за умови негативного результату.

Порядок проведення тренінгу:

I сесія «Основні інструменти лідера в управлінні командою» (3 год.)» *II сесія* «Діяльність лідера з підвищення ефективності управління командою» (3 години).

РОЗДІЛ 1

Інформаційні матеріали до теоретичної частини тренінгу «Управління командою: 5 інструментів лідера»

5 інструментів лідера з управління командою на державній службі

Таблиця 1

Техніки та інструменти лідера команди на державній службі

| <i>Інструменти лідера команди на державній службі</i> | <i>Техніки</i> |
|--|--|
| 1 інструмент «Планування ресурсів» (правила планування, планування ресурсів (фінанси, обладнання, трудомісткість, персонал, якість персоналу)) | Тактичне планування ресурсів управлінської команди Командний «мозковий штурм» |
| 2 інструмент «Інструкції, орієнтовані на результат» (правила підготовки інструкцій, описів діяльності, результату діяльності, критеріїв оцінки результату) | Правила підготовки інструкцій, орієнтованих на результат. Стратегії досягнення результату. Стратегії конструктивної конкуренції членів команди при досягненні цілей |
| 3 інструмент «Похвала» (роль похвали в мотивуванні, кроки похвали) | Основи комунікацій в команді. Розуміння та розпізнання маніпуляцій в командних комунікаціях Похвала – форма диференційного зворотного зв'язку лідера відносно результатів роботи команди/працівників |
| 4 інструмент «Управління критикою» (кроки результативної критики, рекомендації з використання критики) | Правила конструктивної критики «Метод «ПРЕС»: формулювання й висловлювання власної думки з дискусійного питання |
| 5 інструмент «Зміна напрямку діяльності команди» (при негативному результаті: корекція завдань, зміна обов'язків, заміна персоналу) | Клієнтоорієнтованість – сучасний напрямок діяльності команди Ефективні наради – напрямок корекції завдань командної роботи Прийняття колегіальних рішень щодо зміни напрямку діяльності команди |

1 інструмент «Планування ресурсів»

Тактичне планування ресурсів управлінської команди



Певна річ, обмірковуй «що», але ще більше обмірковуй «як»!

Гете

Тактичне планування ресурсів управлінської команди — це організована послідовність дій, розроблених з метою реалізації стратегічної місії команди; планування діяльності команди на поточний період існування з чітко вираженою конкретною метою та завданнями.

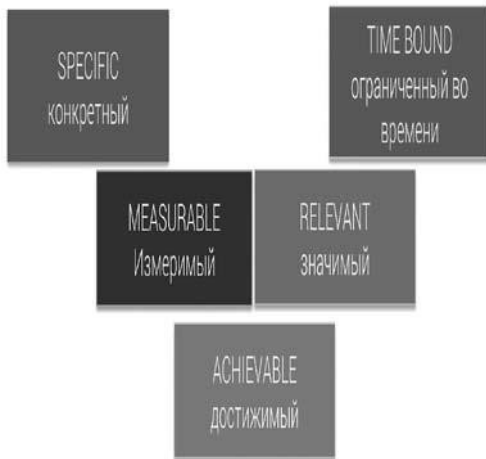
Пропозиція рішення проблеми розробляється лідером разом з командою на основі результатів тактичного планування:

1) лідеру команди слід з'ясувати, на виконання яких тактичних цілей, що впливають із широкої стратегічної мети, спрямована діяльність команди;

2) розроблення пропозиції щодо вирішення проблеми здійснюється відповідно до конкретних ресурсів та часових меж.

Тактичне планування ресурсів управлінської команд (на основі SMART-технології)

SMART-технологія постановки цілей (за Д. Доурденом) спочатку призначалася для контролю над якістю вже сформульованих цілей, але може бути використана (в дещо модифікованому вигляді) для планування ресурсів управлінської команди.



Specific – мета/проблема повинна бути конкретною, ясною, такою, що однозначно розуміється лідером і командою;

Measurable – мета повинна бути вимірною, тоб-то містити кількісні критерії її досягнення;

Agreed – мета повинна бути узгодженою з іншими цілями підлеглого, такою, що не суперечить їм;

Realistic – мета повинна бути реалістичною, досяжною;

Timed – мета повинна бути прив'язана до конкретного терміну або у формулюванні мети повинна міститися вказівка на регулярність, періодичність виконання роботи.

Алгоритм планування ресурсів управлінської команди за допомогою системи SMART виглядає наступним чином:

1) пишеться список можливих ресурсів (фінанси, обладнання, трудомісткість, персонал, якість персоналу) і група експертів/лідер разом з командою проводять

їх конкретизацію, намагаючись якомога точніше їх описати та передбачуваний результат їх застосування (S);

2) кожний із ресурсів обґрунтовується, експерти/лідер разом з командою оцінюють значимість кожного ресурсу для досягнення цілей команди, для цього можуть бути розроблені окремі критерії для оцінювання важливості ресурсів (A);

3) лідер разом з командою/експерти прогнозують і оцінюють ступінь досяжності цілей команди та реалістичність ресурсів (R);

4) для кожного з ресурсів обирається по 3-5 критеріїв вимірювання та контролю досягнення (M). Важливо, щоб ці критерії вимірювання результатів застосування ресурсів були досить зручними, механізми їх застосування вже існували в організації (фінансові показники, документація);

5) для вибраних ресурсів вказуються точні терміни їх пошуку/застосування, потім пишеться план, в якому виділяються проміжні етапи їх реалізації для досягнення цілей команди (T).

Слід зазначити, що в ідеальному варіанті алгоритм планування ресурсів за допомогою системи SMART оперує з надмірною кількістю ресурсів, поступово на кожному етапі відкидаючи нераціональні ресурси, які отримали найбільш низькі або негативні оцінки з боку експертів:

- на першому етапі відкидаються ресурси, які неможливо застосувати для конкретного результату;

- на другому етапі скорочуються ресурси, не релевантні діяльності організації ;

- на третьому – «недосяжні» ресурси (що мають високий рівень ризику, що вимагають великих ресурсних витрат тощо);

- на четвертому етапі виключаються ресурси, застосування яких неможливо без залучення додаткових ресурсів та залишаються у невеликій кількості «хороші» ресурси (як правило, 5-7).



2 інструмент «Інструкції, орієнтовані на результат»

Правила підготовки інструкцій, орієнтованих на результат

1. Визначте конкретний очікуваний результат команди. Він повинен бути сформульований стверджувально, позитивно (без частки «не»), максималь-но конкретно (якщо запланований результат команди - коли-небудь зробити ??????????????, то це – мрія), соціально відповідальним (бути не шкідливим для ко-манди та організації, соціально корисним для суспільства). Спрогнозуйте кон-кретні зміни за умови досягнення результату командою.

2. Оцініть ресурси команди (фінанси, обладнання, трудомісткість, персонал, якість персоналу) по відношенню до очікуваного результату. Проведіть аналіз раці-оналізації актуальних ресурсів.

3. Визначте необхідні ресурси для досягнення бажаного результату (якості, знання, час, фінанси тощо).

4. Визначте перешкоди команди на шляху до досягнення результату та неспри-ятливі наслідки для команди за умови досягнення результату. Внесіть корективи в саму постановку очікуваного результату.

5. Визначте перші кроки і починайте діяти. Після визначення очікуваного ре-зультату заплануйте конкретні кроки щодо їх досягнення (можна розбити його на більш дрібні, легко досяжні завдання). Напишіть список простих кроків та-ким чином, щоб ви могли контролювати їх виконання.

6. Конкретизуйте кожний результат за реальним та об'єктивним терміном його отримання.

7. Налаштуйтеся на подолання складнощів, бар'єрів при досягненні результа-ту. Труднощі варто спільно обговорювати з командою за для ідентифікації дже-рел їх виникнення та пошуку шляхів їх вирішення, застосовуючи принцип вза-ємодопомоги та взаємозвітності за спільний результат команди. Мотивуйте себе та команду на пошук в собі сил налаштуватися на досягнення мети.

8. Застосовуйте найбільш оптимальні стратегії досягнення результату.

9. Корегуйте інструкції в залежності від міри, проблем та успіхів членів ко-манди на шляху досягнення результату їх діяльності.

Основні стратегії досягнення результату

- Пасивна стратегія – надмірна обережність, відмова від першості, соціальна закритість.
- Активно-ригідна стратегія – підвищене прагнення до першості, демонстра-тивної саме презентації, висока критичність до оточення і низька до себе.
- Активно-пластична стратегія – поєднання «пробивної» сили з комуніка-тивною «дипломатичністю», адекватність цілей і способів їх досягнення, комп-роміс і упевненість в професійній компетентності (Н. Фетіскін [41]).

З метою визначення основних стратегій досягнення результату членами ко-манди рекомендуємо застосувати методика 1 «Діагностика стратегій досягнення цілей» (див. підр. 2.1).

Стратегічні сесії для вибору та впровадження ефективної стратегії досягнення результату команди



Стратегічна сесія – форма групової роботи з командою, в ході якої команда вирішує реальні проблеми своєї команди.

Цілі стратегічних сесій:

- розроблення стратегії діяльності команди;
 - пошук й опрацювання рішення для виходу з важкої ситуації (що трапилася або очікуваної);
 - забезпечення єдиного бачення щодо ситуації, прийнятих рішень, планів (ви-падки, коли стратегічна сесія передусім має на меті командоутворення);
 - підвищення знань по конкретному питанню тощо.
- Стратегічна сесія виводить команду на новий якісний рівень розвитку, оскільки:
- усі члени команди знають, куди вони йдуть, навіщо і що їм необхідно робити, щоб бути успішними;
 - вирішуються довгострокові й стратегічні завдання, а не тільки «пожежні» й термінові;
 - проблеми попереджаються, а не вирішуються пост - фактум, коли щось вже відбулося;
 - підтримується мотивація до постійного поліпшення, команда працює, як одне ціле.

Результатами стратегічних сесій зазвичай є: опрацьовані рішення і плани; знайомство з важливою інформацією або ідеями (учасники «перейнялися» ідеями); єдине бачення і командний дух; альтернативні стратегії.

Стратегічною сесією, як правило, управляє лідер команди / модератор.

Орієнтовні етапи проведення стратегічної сесії:

1. Підготовка (створення робочої атмосфери).
2. Цілепокладання.
3. Аналіз поточної ситуації.
4. Прогноз.
5. Визначення альтернатив.
6. Оцінка і вибір альтернативної стратегії.
7. Опрацювання прийнятого рішення в деталях.
8. Визначення критеріїв ефективності реалізації обраної стратегії.
9. Каскадування цілей і завдань, формування плану дій.
10. Завершення.

Стратегії конструктивної конкуренції членів команди при досягненні цілей

Проблема конкуренції для багатьох організацій/команд є досить «живою» та «болючою». І разом з тим, її вивчення практично не висвітлено в наукових дослідженнях та в практичних розробках, і вона набуває формату «прихованого», сти-

хійного явища, та, відповідно, створює багато психологічних проблем для всіх учасників конкурентної взаємодії/членів команд. І її вирішення, здебільшого, є «справою» самих держслужбовців, які не завжди знають та вмюють знаходити її конструктивне вирішення.

Отже, важливим питанням є формування високої готовності суб'єктів до ци-вілізованої конкурентної взаємодії в процесі досягнення цілей командою.

Психологічна основа (природу, витоки) конкуренції, спираючись на підходи ге-нетичної психології, розроблені С. Максименко[40] може бути пояснена катего-рією «нужда» (психологічний показник активності особистості, особливий стан, динамічна напруга, яка визначає можливість індивіда бути продуктивним про-тягом усього життя; є поєднанням «біологічного» і «соціального», що викликає розвиток відповідних форм поведінки.

Конкуренція є по своїй суті змаганням за обмежені ресурси, має біологічне під-грунття, однак здійснюється в соціумі, та, відповідно, під впливом «соціального», вимагає від її суб'єктів (усіх представників сучасного цивілізованого суспільства) свідомого регулювання своєї поведінки з іншими суб'єктами конкуренції у проце-сі задоволення власних потреб. І це, вважаємо, зумовлює необхідність навчан-ня цивілізованій конкурентній взаємодії державних членів сучасного суспільства протягом всього життя [40].

Конкуренція – психологічна взаємодія суб'єктів (особистість, група, організа-ція тощо) за обмежений ресурс (досягнення однаково / одночасно значущої для них мети / задоволенні власних потреб та ін.) з використанням різних психоло-гічних стратегій [40].

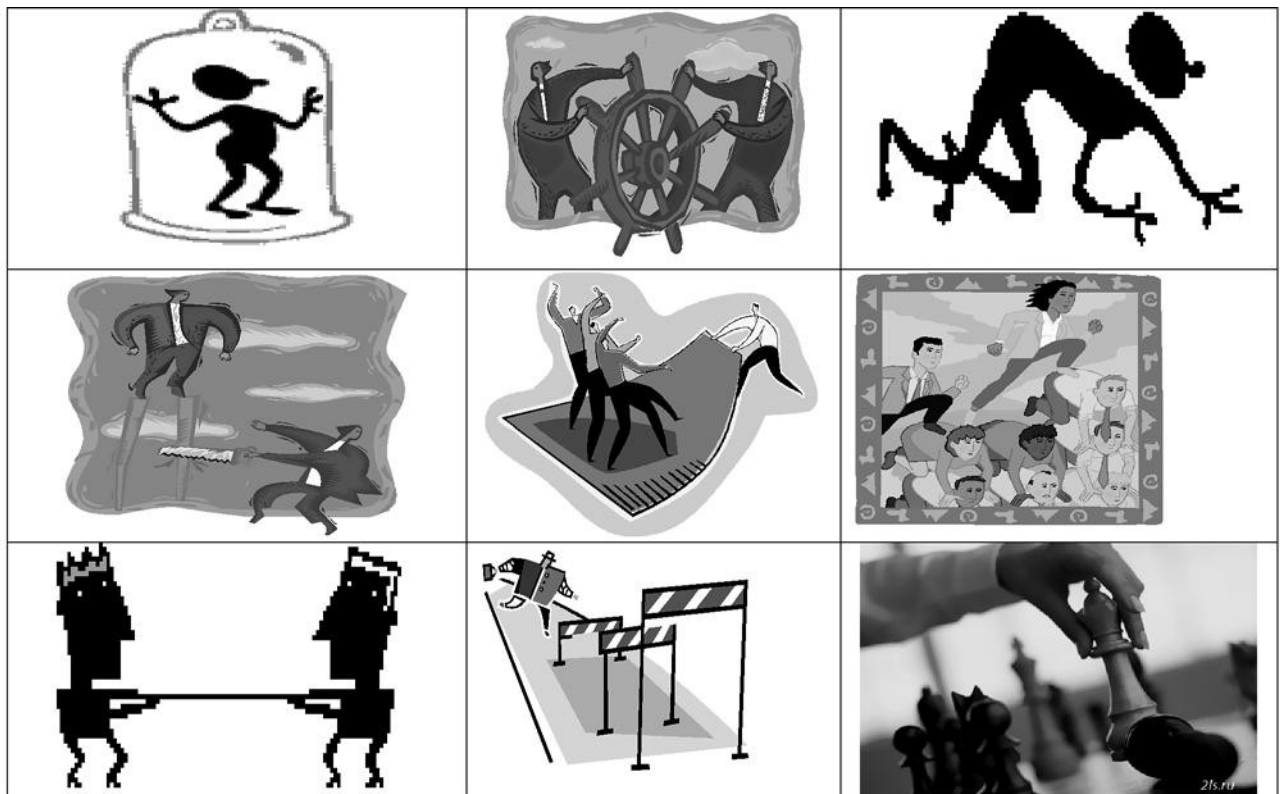


Суб'єкт – конкретний індивід / соціальна спільнота, що володіє свідомістю, волею і здатна цілеспрямовано перетворювати дійсність і себе. *Психологічна вза-ємодія* – прямий чи опосередкований вплив суб'єктів один на одного, який ха-рактеризується виникненням зв'язків та їх взаємозумовленістю (за О. Степано-вим [40]).

Конкурент – активний суб'єкт ситуації конкурентної взаємодії за обмежений ресурс зі своїми потребами та рівними психологічними правами щодо їх задо-волення [40; 42].

Стратегії конкуренції – засоби, методи, прийоми психологічної взаємодії, практичні дії суб'єктів за обмежені ресурси/задоволення потреб (О. Філь [40]):

1) *Деструктивна стратегія конкуренції (агресивно-маніпулятивна)* передбачає «жорстку» боротьбу двох / більше її суб'єктів за «обмежений ресурс» (досягнення одночасно значущої для конкурентів мети/задоволення їх ідентичних власних потреб та ін.) та пошук шляхів перемоги над суперником *методами*, здебільшого, «нечесної конкуренції»: блокування можливостей конкурента; агресія як захисна реакція на неготовність до конкуренції / загрозу від конкурента / не-достатність ресурсів для конкурентної взаємодії (фізичних, матеріальних, особистісних та ін.); штучно утворений «комунікаційний вакуум»; плітки; чутки; маніпуляція через формування почуття «вічного боржника» та провини й залежності; «хабарництво» як психологічна проблема (розуміння людиною своєї власної неспроможності самостійно вирішувати проблеми/задовольняти потреби, прагнення, бажання тощо, що обумовлює необхідність звернення за «допомогою» до третіх осіб та обов'язкового «розрахунку» за це); використання зв'язків з «впливовими» людьми; дискредитація опонента та ін.



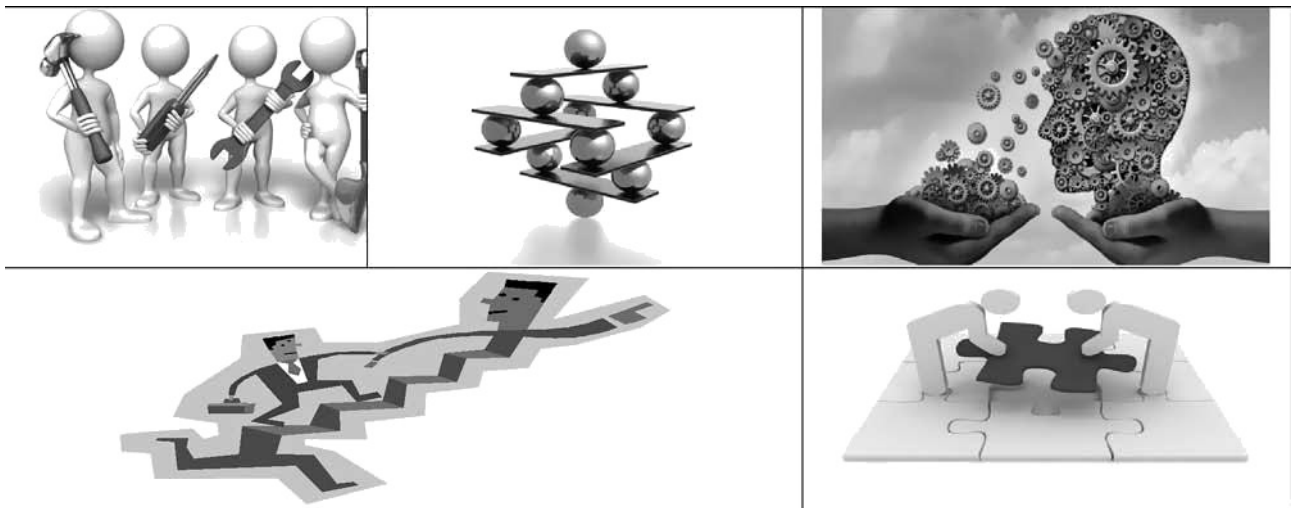
У процесі реалізації деструктивної стратегії конкуренції можуть виявляти-ся *деструктивно-агресивний* («агресивно», «руйнуючи себе та оточуючих»); *деструктивно-викличний* («нахабно», «зверхньо», «з викликом»); *деструктивно-ворожий* («вороже», «недоброзичливо»); *деструктивно-некоректний* («підло», «брудно», «некоректно», «зверхньо-зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокуючи своєю владою можливості конкурента», «пригнічуючи конкурента», «погано»); *деструктивно-емоційно-неадекватний* («принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю», «створюючи емоційну «блокаду» в спілкуванні», «виплескуючи негативні емоції», «руйнуючи професійні та міжособистісні стосунки» та ін.) *типи поведінки* учасників конкурентної взаємодії.

Деструктивність стратегії конкуренції виявляється у «руйнівному» впливі на особистість всіх суб'єктів конкуренції та на їх реальних/потенційних взаємовідносинах (загострення внутрішньо особистісних конфліктів, психосоматичні розлади, почуття провини, напруження або розрив професійної / особистісної взаємодії, згорання спільної активності, небажання / недовіра / відмова від майбутньої взаємодії, демотивація професійної діяльності тощо).

З метою налагодження ефективної діяльності команди її лідер мусить заохочувати командних працівників до конструктивної стратегії конкуренції.

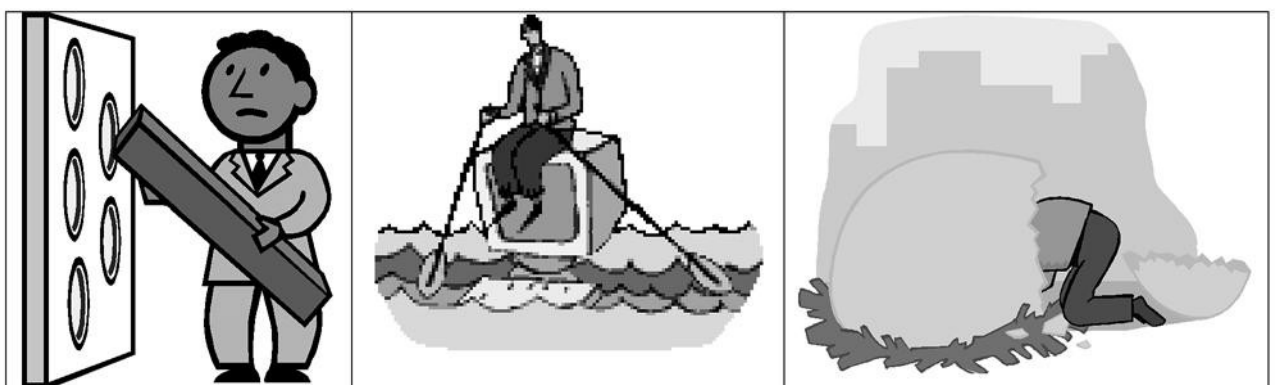
2. *Конструктивна стратегія конкуренції (асертивно-гуманістична)* передбачає цивілізовану психологічну взаємодію конкурентів за «обмежений ресурс» методами «партнерської конкуренції»: стратегія конкурентно-компетентної активності суб'єкта (успіх в конкуренції на основі високої компетентності суб'єкта (керівника, педагога, кафедри, закладу освіти, відділу освіти тощо) та формування відповідного власного іміджу як конкурентоздатного суб'єкта); здатність ідентифікувати потреби / прогнозувати поведінку суб'єктів конкурентної взаємодії (з метою вибору адекватних способів задоволення власних потреб; визначення альтернативних варіантів їх задоволення у випадку успіху в конкуренції іншої сторони; в ситуації власного успіху в конкуренції – реалізація «достойної» поведінки «переможця» з орієнтацією на надання підтримки / пропозицій партнерства іншим, менш успішним її учасниками); розробка політики та високої культури конкуренції з іншими її суб'єктами; пізнання, усвідомлення, розвиток, презентація та застосування своєї «конкурентної власності» (знання, професійний досвід, освіта, професійні та особистісні якості, що забезпечують результативність та успішність конкуренції з іншими суб'єктами); моніторинг конкурентного середовища з метою визначення адекватних векторів надання послуг/випуску продукції, що відповідають потребам «внутрішніх та зовнішніх» клієнтів ринку; освіта/самоосвіта, розвиток/саморозвиток суб'єктів для оптимальної відповідності змінам / вимогам конкурентного середовища; партнерські контакти (підтримка порядної професійної взаємодії з партнерами, налагодження нових контактів з реальними/потенційними конкурентами з обговоренням співпраці в спільних «професійних зонах»); «табу» на дискредитацію конкурентів та «чорний» PR; орієнтація на конкуренцію (окрім її прямої мети) як на ситуацію-індикатор сили власного конкурентного потенціалу/ресурсу суб'єкта, а також на ситуацію, що стимулює власне самовдосконалення.

У процесі реалізації конструктивної стратегії конкуренції можуть проявлятися ознаки *конструктивно-асертивного* («відстоювання власної позиції, впевнено в своїх силах та можливостях», «самодостатньо», «покладаючись на свої знання, можливості, досвід»); *конструктивно-лідерського* («як лідер», «показуючи приклад»); *конструктивно-обережного* («обережно», не завдаючи шкоди собі та іншим»); *конструктивно-орієнтованого* («намагається поводитись чесно», «думає про бажання іншої людини», «аналізує свої помилки та більш сильні переваги конкурента»); *конструктивно-емоційно-адекватного* («адекватно», «спокійно», «стримано», «зберігає власну гідність та повагу до конкурентів») типів поведінки її учасників.



Конструктивна стратегія є також результативною, як і деструктивна, однак її особливість полягає, здебільшого, в більш гуманістичній спрямованості особистості та поведінки учасників конкуренції відносно себе та інших суб'єктів, а також в «цивілізованих» засобах досягнення «обмеженого ресурсу». При цьому зберігається почуття власної гідності у суб'єктів конкуренції, їх психологічний комфорт/здоров'є, конкурент має потенційну спроможність переходу до категорії «партнер» в подальшій професійній взаємодії та виступає «стимулом» для розвитку та вдосконалення іншого суб'єкта.

3. *Стратегія «Ігнорування / уникання» конкуренції(пасивно- залежна, фрустраційна)* передбачає свідоме/несвідоме уникнення її суб'єктом взаємодії з потенційними/реальними конкурентами за «обмежений ресурс»: сильне бажання оволодіти обмеженим ресурсом амбівалентне мінімальним зусиллям/ресурсам активності суб'єкта щодо його отримання; суб'єкт відмовляється від досягнення раніше значущої мети/задоволення власних потреб; домінує пасивність; високий рівень домагань «блокується» низьким рівнем ресурсів/можливостей/активності суб'єкта; знижується рівень домагань унаслідок негативного попереднього досвіду конкуренції, усвідомлення обмеженості ресурсів для успіху в конкуренції та ін.).



У процесі її реалізації можуть проявлятися *часткове «ігнорування»* («пасивно», «моя хата з краю», «зараз не мій час»); *повне «уникання»* конкуренції («занурити голову в пісок», «я ніколи не буду конкурувати зі своїми колегами», «Я і конкуренція не сумісні між собою як вогонь та вода»).

Використання даної стратегії тривалий час як провідної може спричиняти фрустрацію потреб, зниження / блокування домагань, відмову від досягнення цілей лідера / членів команд, що були дуже значимі у минулому, згортання / пасивність / демотивацію професійної активності, тривале безробіття та ін. [40; 42].

Рівні конструктивності стратегій конкуренції рекомендуємо перевірити за допомогою *методики 2 «Конструктивність стратегій конкуренції»* (див. підрозд. 2.1).

Асертивна поведінка – чинник успішного досягнення результату

Асертивна (впевнена) поведінка – вираження себе і задоволення своїх власних потреб, душевний комфорт і доброзичливе ставлення до оточення.

Невпевнена поведінка – відмова від власних бажань з метою допомогти комусь, ігнорування своїх потреб.

Агресивна поведінка – спроба домінування чи досягнення своєї мети, що шкодить іншим людям.

Рівні асертивності власної поведінки рекомендуємо перевірити за допомогою *методики 3 «Визначення асертивності»* (див. підрозд. 2.1).



3 інструмент «Похвала»

Похвала членів команди реалізується в процесі *командних комунікацій*.

Комунікація (за Н. Дикань, І. Борисенко [7]) – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління командою (рис. 1).

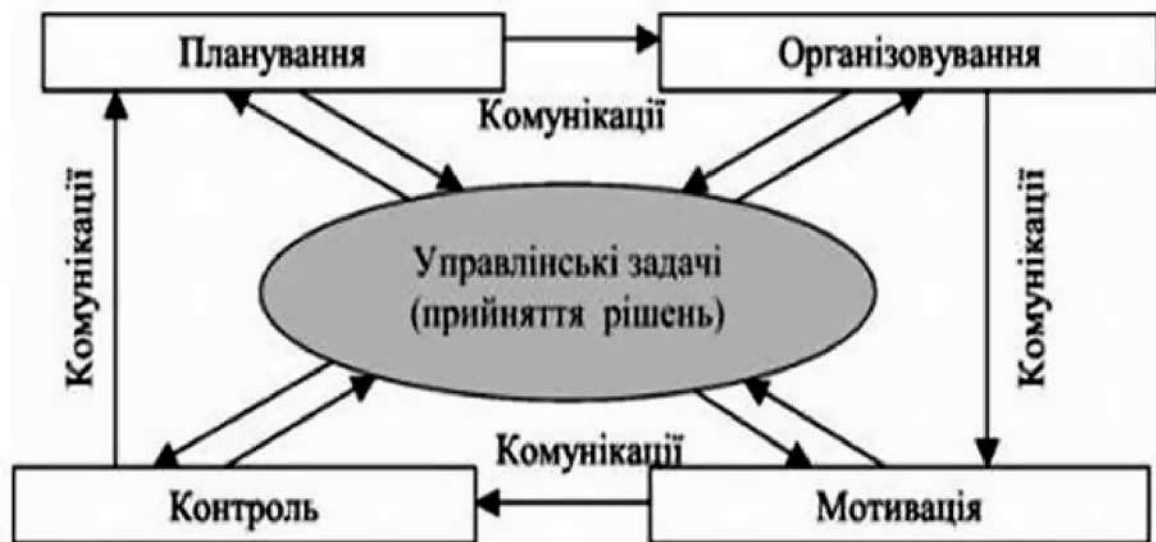


Рис 1. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління [33] командою

Зовнішні комунікації відбуваються у двох напрямках – всередині команди та поза її межами.

Внутрішні комунікації здійснюються між членами команди як через формальні, так і неформальні канали.

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей команди; це вміння чітко та зрозуміло лідером та членами команди формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

Створення ефективних комунікацій як усередині, так і за межами команди досягається шляхом добре організованого комунікаційного процесу.

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал — засіб передачі інформації;
- 4) одержувач — особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її. Під час обміну інформацією завданням відправника та одержувача: є складання повідомлення та використання каналу зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали вихідну ідею.

Розрізняють такі етапи процесу комунікації:

- зародження ідеї;

- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Детальніше розглянемо ці етапи.

1. Перший етап комунікацій починається з формування ідеї або відбирання інформації. Відправник вирішує, яка ідея або повідомлення буде предметом обміну. На жаль, більшість спроб обміну інформацією зриваються на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї. У такому разі варто дотримуватись правила: “не розпочинай говорити, не почавши дума-ти”.

2. На другому — відправник має за допомогою символів закодувати ідею в повідомлення; обрати канал, сумісний з типом символів, які він використовував для кодування. До загальновідомих каналів належать: передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.).

3. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

4. На четвертому — одержувач повідомлення декодує його. Декодування — це переведення символів відправника в думки одержувача. Обмін інформацією вважають ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, які чекав від нього відправник.

Розуміння та розпізнання маніпуляцій у командних комунікаціях [34]

«Ти маєш стати мені рідною матір'ю, - заявив Карлсон. – Ти запитаєш, чи не хочу я чого-небудь, і я відповім, що мені нічого не потрібно. Анічогісенько, крім вели-чезного торта, декількох коробок печива, гори шоколаду і великого-превеликого мішка цукерок».

АстрідЛіндгрен, «Карлсон, який живе на даху»



Маніпуляція являє собою вид психологічного впливу у процесі комунікації, що забезпечує керування поведінкою інших осіб для досягнення власних цілей маніпулятора.

Види маніпуляцій:

1. *Шантаж.* Формула шантажу: «якщо ти не..., то я...».
2. *Тиск.* Він найбільш поширений між підлеглими та керівництвом, хоча зустрічається і у подружжя, і в інших відносинах. Формула: «Зроби так. Зроби, так буде краще. Зроби. Ні, зроби. Зроби, я тобі говорю!..» і т.д. Тиск у разі непокори може перетворюватися на шантаж, що часто прикрашається страшилками: «Зроби, а то...». У цьому випадку, здавалося б, можна легко протистояти, але не все так просто.
3. *Маніпуляція почуттями.* Дуже часто вигода буває не матеріальною, а психологічною. З цієї причини чинити опір особливо важко – начебто у вас ніхто

нічого не просить, тим більше – не відбирає. Начебто навіть не зрозуміло, про що йдеться. Просто кожного разу після розмови з керівником або з колегою по роботі ви відчуваєте себе розбитим, роздратованим, спустошеним. Вам (чомусь) не хотілося розповідати про свої успіхи, але вона (він) кожного разу так напо-легливо розпитує. Ви дечим ділитесь, і після цього ваші успіхи починають здаватися вам сумнівними, а самі ви починаєте здаватися собі невдахою. От це і є маніпуляцією вашими почуттями.

Несвідомі маніпуляції подібного роду завдають нашій психіці серйозного збитку з кількох причин. Перша очевидна – падіння самооцінки, погіршення самопочуття. Друга причина менш очевидна: перед несвідомою маніпуляцією людина беззбройна тому, що «не помічає» її. Отже, думки і відчуття, що завдають психіці шкоди, відчуваються смутно, і сприймаються як щось, що прийшло не ззовні, а зсередини, а, отже, сприймаються нами зі 100-відсотковою довірою (тобто, з тим ступенем довіри, з яким ми ставимося до власних, а не до чужих думок, почуттів, відчуттів). З цієї причини боротися з шкідливою дією таких маніпуляцій особливо важко. Адже спочатку необхідно зрозуміти, що ж, власне, відбулося.

4. *Маніпуляції почуттям провини.* Маніпулятори цього типу мають цілий ряд особливих прийомів. Один з найбільш поширених – так званий «*вид жертви*».

Ще один прийом – *підміна понять «обов'язок – провинна»*. Маніпулятори цього типу обожають поміркувати в жанрі «мораліте» («Ви тільки подумайте, яке не-подобство! І як вам тільки не соромно. Зовсім совість утратили!», «Не виконати вчасно роботу», «Підвести весь колектив», «Який жах» і т. п.).

Маніпуляція з опорою на відчуття провини – найостанніший і наймогутніший засіб, а також – найбезсоромніша і найшкідливіша для нашої психіки. Тому що, навіть захищаючись від неї, ми змушені ламати себе. Відчуття провини – річ заразлива й отруйна [34].

Захист від маніпуляції:

1) Найкраща зброя проти маніпуляції – це усунення того фактору, на якому намагаються зіграти. Проте в даному випадку людина повинна розуміти, що нею маніпулюють, домагаючись чогось свого. Наприклад, якщо ви розумієте, що якась людина намагається «зблизитися» з Вами, постійно повторюючи про те, що він вас «...зводив в ресторан, ...подарував,», а ви не хочете «дружніх» взаємин, тоді щиро подякуйте за «увагу до себе», знайдіть можливість «розрахуватися», повернути прекрасні подарунки, щоб зникли мотиви, за якими ви повинні «розраховуватися» протягом невизначеного періоду і у тій формі, яка Вам не прийнятна.

2) Не піддавайтеся на емоції, які намагається викликати у вас маніпулятор. Найчастіше люди оперують Вашим почуттям провини, невпевненості або боязні здаватися поганим в очах інших, але це все лише стимули, які повинні вас змусити щось зробити.

Тому не дозволяйте своїм емоціям керувати вами, намагайтеся підтримувати внутрішній баланс і почувати себе спокійно. При цьому ведіть розмову, ґрунтуючись лише на фактах, а не на емоціях, які ви повинні чомусь відчувати. Говоріть по справі, повністю виключаючи емоції.

3) Не переходьте на особистості. Одним із способів маніпуляції іншими є метод, коли людину виводять з рівноваги, про яку йшлося в попередньому пункті. Тобто в вас намагаються викликати цілий ряд емоцій і почуттів, які б ви не змогли контролювати. Це виходить завдяки тому, що інша людина починає вас в чомусь звинувачувати, критикувати, принижувати або ображати. У вас намагаються викликати у відповідь почуття (агресію), щоб ви перейшли на емоційний діалог: «Я? А ось ти ... ». Тут вмикаються емоції і не враховуються факти, через що вами легше маніпулювати і підштовхувати до того, чого від вас хочуть.

4) Пам'ятайте про власні переконання, бажання та цілі, до яких ви прагнете. Дуже легко маніпулювати людиною, яка не знає, чого хоче і як ставиться до того чи іншого явища. Тоді маніпулятору залишається задати «жертві» напрям, в яко-му йому слід йти, щоб отримати довгоочікувану вигоду. Тому, щоб не піддаватися на маніпуляції, ви повинні чітко і ясно розуміти, чого хочете, які цілі переслідуйте, а також у чому ви впевнені на всі 100%. Тоді будь-яка маніпуляція буде вами помічена, так як вона буде суперечити вашим цілям або переконанням. І поки ви впевнені в тому, що ваші цілі правильні, а життя повністю вас задовольняє, вами складно маніпулювати.

Важливу роль у комунікаціях та профілактиці маніпуляцій відіграє *зворотний зв'язок*. За наявності такого зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний, щоб з'ясувати, в якій мірі повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер, котрий не налагодить зворотного зв'язку для отримання інформації, однак виявить, що ефективність його управлінських дій різко зменшилася.

Похвала – форма диференційного позитивного зворотного зв'язку лідера від-носно результатів роботи команди / працівників

Похвала відноситься до видів морального заохочення та може висловлюватися у наступних форматах:

- уважне ставлення до пропозицій члена команди як до професіонала щодо покращання загальної справи;
- моральна підтримка;
- привітання з видатними датами;
- розкриття перспективи розвитку службової кар'єри;
- офіційне доручення працівнику тимчасово вирішувати окремі питання від свого імені;
- передавання частини особливо відповідальних повноважень для розвитку ініціативи у роботі;
- доручення працівникові брати участь у роботі за межами даної організації у різних комісіях, робочих групах, нарадах, конференціях;
- доручення виступу з доповіддю на зборах, нарадах, конференціях;
- доручення почесних завдань у складі закордонних відряджень у складі делегації;
- висування у резерв на вищу посаду;
- особиста прилюдна похвала діяльності працівника у присутності колег на нарадах, зборах, конференціях.

Практичні рекомендації та правила застосування похвали як інструменту управління командою

1. Визначте мету похвали. Урахуйте, що при похвалі можна допустити багато помилок.

2. Знаходьте баланс між похвалою та її «відсутністю». Занадто публічна або занадто однобічна похвала викликає ревності і обурення. Відсутність похвали знижує криву мотивації. Помилкою є підхід, за якого керівники вважають, що відсутність визнання призводить до активізації зусиль. Іноді так відбувається, тому що багато керівників самі ніколи не отримували похвали, і тепер вони заперечують її користь.

3. Не дозволяйте вашим співробітникам голодувати емоційно. Похвала в потрібний момент може знову зарядити батарею цілої команди.

4. Практикуйте особисту похвалу (не передаючи це право третій особі).

5. Своєчасна похвала співробітникам є безпосереднім відгуком про якість їх роботи.

6. Хвалити щирими і позитивними словами: похвала діє на повну силу тільки тоді, коли вона є щирою і справжньою. Не можна діяти під девізом – спочатку похвалити, а потім навалити на людину гору роботи. Співробітники швидко навчаться інтерпретувати наміри за такою похвалою («Він говорить так тільки тому, що він від мене щось хоче»). Нечесно застосовувати маніпулятивну і нещирю похвалу. Щоб у результаті компенсувати втрату довіри, вам буде потрібно дуже багато часу!

7. Не об'єднуйте похвалу з критикою, діючи за девізом – спочатку похвалити, а потім посварити. Критика нейтралізує похвалу і позитивний ефект зникає.

8. Остерігайтеся обмеженої похвали («Ви зробили це досить непогано..., це було насправді цілком пристойно ...»). Така похвала викликає гіркий присмак і робить свою справу.

9. Здійсніть похвалу, остерігаючись принизливої похвали («Зараз усе в порядку, а раніше ви були невдахою!» Або: «Дуже хороша робота, але наступного разу ви повинні спробувати ...»). Це може спричинити неприємні наслідки.

10. Використовуйте «Я – повідомлення»: «Я дуже радий, що ...» або: «Це мені дуже сподобалося». Можна навіть трохи емоційніше: «Я дуже пишаюся вашою роботою». Розкажіть конкретно і точно, що саме вас вразило. Проясніть, яке значення це має для майбутнього команди, для відносин з клієнтами, для системи державної служби і та ін.

11. Хваліть своїх співробітників перед клієнтами. Демонструйте свою повагу до компетентності працівників.

12. Застосовуйте фрази ефективної похвали: «Дуже добре, що у нас є Ви, тому що ...», «Я дуже ціную Вашу думку», «Ваші поради допомогли мені вирішити про-блему...», « Дуже приємно читати Ваші матеріали...», «Я дуже радий, що маю можливість покласти на Вас» та ін.

13. Будьте готові приймати похвалу на свою адресу.

4 інструмент «Управління критикою»

Правила конструктивної критики (за Л. Скібіцькою [32])

1. *Критикуйте вчасно, по гарячих слідах.* Постфактум ситуація зазвичай обростає суб'єктивними деталями й міфами, які негативно впливають на сприйняття критики. Для багатьох керівників критика – це підвищений тон і використання лайливих слів. Їм чомусь здається, що чим більшим був «рознос», тим швидше спрацює критика й людина зробить правильні висновки. Це твердження дуже умовно може бути правильним винятково для підлеглих на самому нижчо-му щаблі професійного й особистісного розвитку. Розумні люди давно помітили, що чим «сильніші» висловлювання шефа, тим менше у нього об'єктивних аргументів. Один критик якось сказав: «Чим вищий голос, тим нижчий інтелект». Ці слова можна застосувати й до управлінської діяльності.

2. *Контролюйте свої емоції та враховуйте емоції працівника.* Ніколи не починайте «розбір польотів», якщо Ви роздратовані. Критика – це насамперед інтелектуальний процес. Зрозуміло, це стосується й стану співрозмовника. Наївно думати, що ваша критика позитивно вплине на підлеглого, якщо він усе ще бо-лісно переживає промах, злиться на колег або, на його думку, «керівництво його дезорієнтувало».

3. *Якщо Ви сумніваєтеся в адекватній реакції «невдахи», запропонуйте йому «обговорити проблему (сформулюйте саме так) пізніше в спокійній обстановці».* Найкраще бути лідером, про якого обов'язково скажуть, що ніколи не бачили, щоб він підвищив голос. Більше того, ніхто і не пригадує, коли він критикував підлеглих. Останнє, звичайно, неправда (він критикує персонал не рідше за інших босів).

4. *Критикуйте віч-на-віч.* Розмова без сторонніх забезпечує індивідуальний підхід і безпосередність реакції підлеглого, демонструє повагу до його особистості й знання керівником елементарних основ етики. Особливо це важливо, якщо Ви маєте намір висловити критику даній людині вперше. У цьому випадку її бажання надалі не виносити свої помилки на суд громадськості стане добрим стимулом до якісного й своєчасного виконання розпоряджень.

5. *Критикуйте результат і способи його досягнення, а не виконавця.* «Я нічого іншого й не очікував від тебе. А що ще можна чекати від людини, у якої...», наприклад, безладдя на робочому столі, погана пам'ять, яка має звичку спізню-ватися тощо. Знайомі мотиви чи не так? Для будь-якого «критика» занадто великою є спокуса перейти на особистість, зробити більш або менш виправдане узагальнення, що демонструє «мудрість» боса і його знання людей. Тут виникає запитання: навіщо було доручати це завдання такій людині? *Відокремте людину від проблеми й результату.* Вам здається це немислимим? Але саме такий підхід є єдино правильним для конструктивної критики.

6. *Будьте щирими й доступними.* Критикуючи підлеглого, бажано постійно ставити йому запитання. Природно не риторичні, а такі, що дозволяють з'ясувати його розуміння проблеми, сприйняття критики, думку про її обґрунтованість. Пам'ятайте: Ви не завжди праві на сто відсотків.

Можливо, аналіз проблеми приведе Вас до висновку, що підлеглий не заслу-

говує на критику. Або вже в її процесі він запропонує такий вихід із ситуації, що надолужить його помилку або неправильні розрахунки.

7. *Ніколи не починайте критику з тези про необхідність покарання.* Іноді керівник уже на самому початку «розбору польотів» недвозначно натякає про неминучість покарання. Нічого безглуздішого не придумаєш, тому що в такому ви-падку «підсудний» вибудовуватиме «лінію власного захисту», замість того щоб не аналізувати проблему й слухати критику керівництва.

8. *Демонструйте розуміння як особистих проблем людини, так і професійної колізії.* Покажіть, що критика є лише відправним пунктом на шляху спільного вирішення проблеми.

9. *Не критикуйте зверху вниз.* Ставтеся до людини, яку критикуєте, як до рівної особистості. Підлеглий, звичайно, займає більш низьку сходинку у владній ієрархії й наділений набагато меншими повноваженнями, ніж Ви. Однак це не означає, що критика повинна бути заснована на почутті власної переваги боса. Спроби підкреслити свої переваги (інтелектуальні, емоційні, професійні) і статус на тлі невдачі співробітника є непедагогічними й неефективними. Хоча б тому, що відтепер співробітники, що потрапили «під роздачу», будуть розгляда-ти будь-які ваші кроки й невдачі «під мікроскопом», вишукуючи невідповідність амбіцій і професійних якостей.

10. *Не критикуйте часто й багато.* Якщо Ви помітили, що Ваші «розбори польотів» за участю конкретного підлеглого стають традицією, замисліться: чи не час Вам знайти кращого виконавця або переглянути свої погляди на деякі про-блеми й підхід до критики.

Критерієм ефективної критики є орієнтація обох сторін на продовження про-фесійної взаємодії



З метою визначення *орієнтації командних працівників на себе, на справу, на вза-ємодію, доцільно застосовувати методика 4 «Визначення спрямованості особис-тості» (див. підрозд. 2.1).*

Метод «ПРЕС» : формулювання й висловлювання власної думки з дискусійного питання [35]

Метод ПРЕС» (PRES — Position, Reason, Example, Solution) застосовується з метою надання учасникам можливості навчитися формулювати й висловлювати свою думку з дискусійного питання аргументовано в чіткій та стислій формі.

Має таку *структуру та етапи:*

1. *Позиція* (Я вважаю, що ...) (висловіть свою думку, поясніть, у чому полягає ваш погляд).

2. *Обґрунтування* (Так є, тому, що...) (наведіть причину появи цієї думки, тоб-то на чому ґрунтуються докази на підтримку Вашої позиції).

3. *Приклад* (Наприклад, ...) (наведіть факти, які демонструють ваші докази, вони підсилять вашу позицію).

4. *Висновки* (Отже (тому), я вважаю...) (узагальніть свою думку, зробіть висновок про те, що необхідно робити; тобто, це є заклик прийняти вашу позицію)

5 інструмент «Зміна напрямку діяльності команди»

З метою ідентифікації причин для зміну напрямку діяльності команд варто протестувати командну культуру як певний індикатор командної роботи, використовуючи *методику 5 «Командні культури»* (див. підрозд. 2.1).

За умови негативного результату варто здійснити зміну напрямку діяльності команди.

Клієнтоорієнтованість як сучасний напрямок діяльності команди [34]

Основу клієнтоорієнтованого підходу в команді становлять такі принципи:

- 1) орієнтація на потребу людини, яка працює поряд в одній організації та залежить від роботи команди;
- 2) ставлення до колег по роботі – так само, як і до зовнішніх клієнтів, із повагою, підкресленням важливості та бажанням продовжувати співпрацю й надалі;
- 3) бажання виконувати для своїх співробітників роботу професійно, якісно, вчасно, з мінімальним використанням ресурсів.

Клієнтоорієнтованого члена команди легко впізнати, проаналізувавши його словник: колега, цінність, задовольняти потреби, точно, вчасно, якісно, лояльність, ефективність, я це зроблю, це моя відповідальність та ін.

Чому ж виникає НЕклієнтоорієнтований підхід команди? Його коріння таке:

- нерозуміння важливості клієнтоорієнтованого підходу;
- нерозуміння того, хто є внутрішнім клієнтом;
- неприйняття персональної відповідальності, тобто орієнтація на процес, а не на результат;
- наявність прихованих конфліктів та негативної емоційної атмосфери;
- недостатня комунікативна культура.
- відсутність чітких правил взаємодії.
- відсутність розуміння пріоритетності завдань.
- орієнтація лише на кількісні показники без урахування якісних.

Совість – це основа будь-якого правила та закону. Саме з нею в команду приходять відповідальність, почуття довіри й поваги до членів «родини», готовність вислухати та пробачити помилки.

Визначити *рівень совісності* як провідної якості клієнторієнтованого члена команди рекомендуємо за методикою 6. «Шкала совісності» (див. підрозд. 2.1). Результати діагностики можна застосовувати при *відборі нових членів команд* з метою посилення рівня відповідальності працівників за виконання функцій та завдань.

Ефективні наради – напрямок корекції завдань командної роботи

Техніка проведення ефективних нарад (О. Грабар [5])

Командні наради є дуже корисним і потрібним управлінським інструментом. Та мало хто з радістю поспішає на збори або нараду. Найчастіше зі словом «нара-да» у людей виникають такі асоціації, як «нудьга», «утрачений час», «можливість подрімати», «показові виступи», «знову щось вигадали» тощо.

Лідер команди має вміти проводити їх ефективно, щоб заощадити час і свій, і своєї команди.

Ознаки неефективності нарад:

1. Вихід обговорення за межі поставлених питань.
2. Збори відбуваються без порядку денного та без чітко сформульованої мети.
3. Дуже довгі збори.
4. Погана підготовка (не лише обговорюваних питань, але й учасників).
5. Відсутність інформації, яка потрібна для підготовки та ухвалення зважених рішень.
6. Збори закінчуються без ухвалення рішення.
7. Погана організація роботи учасників зборів.
8. Вирішення питань на користь окремих учасників (хтось із учасників «тягне ков-дру на себе»).
9. Обговорення другорядних питань, головні відкладають “на потім” або зовсім забувають.
10. Прагнення окремих учасників “зіпхнути” свої проблеми на інших.
11. Невміння слухати інших, перебивання промовців.
12. Заслуховування непідготовлених промовців.
13. Недостатній рівень загальної культури учасників зборів.
14. Авторитарний стиль ведення наради.
15. Недисциплінованість учасників (запізнення, відхилення, розмови тощо) .
16. Відсутність в учасників психологічного настрою на вирішення певної про-блеми, інтересу до конкретного питання.
17. Зайва емоційність окремих учасників (агресія, образи, роздратування й т. ін.) .
18. Непідготовленість частини присутніх до обговорення питань порядку денного (недостатня кваліфікація, неінформованість, погана орієнтація в питанні) .
19. Свідоме надання учасникам наради помилкової або неперевіреної інфор-мації.
20. Пасивність учасників.

Отже, у вас уже є певні висновки щодо ефективності зборів у вашій організа-ції. Якщо ви не позначили жодного пункта, продовжуйте в тому ж дусі. Якщо ж пунктів багато, можете взяти на замітку кілька практичних рекомендацій.

Рекомендація № 1. Ефективність зборів залежить від якісної підготовки й про-ведення їх. На етапі підготовки визначте:

1. Мету наради з огляду на кінцевий результат.

Перш за все дайте собі відповідь на такі питання:

- Навіщо ви проводите ці збори?
- Які завдання ви як керівник вирішуєте на цих зборах?
- Що має бути «на виході»?

Чітко сформулюйте бажаний результат. Під час зборів тримайте його в голові, тоді у вас є всі шанси провести збори успішно.

2. *Тривалість наради до 55 хвилин.*

3. *План і порядок проведення наради.*

Здавалось би, все просто й давно відомо. Так, але є один момент: обміркуйте, яку кількість питань ви встигнете розглянути в рамках запланованого часу. Якщо на кожне питання відвести по десять хвилин, то при часових межах сорок хвилин ви зможете розглянути лише два питання. Обговорення, заперечення, переконання – на все це теж потрібен час. Тому план наради має бути реалістичним.

4. *Склад учасників.*

Основне правило: запрошуйте на нараду лише тих людей, які допоможуть вам досягти поставлених цілей. Це можуть бути люди, які:

- приймають ключові рішення щодо питань зборів;
- можуть бути корисні щодо надання певної інформації;
- братимуть участь у вирішенні питань;
- за родом своєї діяльності мають ознайомитися з інформацією;
- виконуватимуть прийняті рішення.

Рекомендація № 2. Перш ніж ми розглянемо правила проведення зборів, поміркуйте, будь ласка, над такою фразою: ми формуємо звички тих, хто оточує нас, те, як сьогодні люди поведуться з нами, – результат нашої вчорашньої поведінки з ними.

Завдання керівника – *сформувати у підлеглих звички, що допомагають досягати мети зборів*, а саме:

1. Починайте й закінчуйте збори хвилиною в хвилину. Формуйте звичку приходити вчасно.

2. Залучайте всіх учасників до обговорення. Формуйте звичку заглиблюватися в діяльність інших людей і команди (організації) в цілому.

3. Обговорюйте лише питання порядку денного.

Кладіть край будь-яким відхиленням убік. Формуйте звичку зосереджуватися на головному та розставляти пріоритети.

4. Обговорюйте кожне питання окремо. Формуйте звичку доводити почате до кінця.

5. Припиняйте будь-які переходи на особистості (як позитивні, так і інші). Формуйте звичку розділяти роботу та особисті стосунки.

6. Визначаєте відповідальних і терміни. Формуйте звичку брати відповідальність за досягнуті результати.

Найкраще фіксувати все, що обговорюється, та рішення, до яких прийшли на зборах. Інакше люди можуть виговоритися, «понавігадувати», прийняти купу рішень і успішно їх забути.

А хто все це впроваджуватиме?

Рекомендація № 3. Після зборів:

- проаналізуйте результати зборів (чи було отримано бажаний результат, що заважало, що допомагало цьому);
- внесіть потрібні корективи щодо підготовки та проведення зборів надалі;
- інформуйте всіх зацікавлених осіб про результати зборів і прийняті рішення.

Рекомендація № 4. На дозвіллі або просто зараз спробуйте визначити, скільки коштують одні збори у вашому відділі або організації. Для цього:

1. підрахуйте кількість хвилин або годин, витрачених на збори,
2. помножьте їх на кількість присутніх,
3. помножьте на середню погодинну оплату співробітників і помножьте на два (робота, яку співробітник міг би виконати за цей час).

Тепер ви бачите й розумієте, що час коштує дорого.

Саме тому варто їх проводити продуктивно.

Прийняття колегіальних рішень щодо зміни напрямку діяльності команди

Колегіальні рішення розробляються та приймаються спільно з групою фахівців або відповідних керівників. Колегіальні рішення вимагають серйозної підготовки, мають багатоаспектний зміст і не вступають у протиріччя із системою особистої відповідальності.

Впровадження форми колегіального прийняття рішень командою варто здійснювати з урахуванням наступних рекомендацій:

1. Визначте найбільш прийнятну організаційну форму колегіального прийняття рішень командою:
 - оперативна нарада команди;
 - робоче засідання команди;
 - робоча зустріч членів проекту та ін.
2. Оберіть форму колегіального генерування нових ідей:
 - групові обговорення;
 - мозковий штурм;
 - ділові ігри та ін.
3. Відмінність колегіальних від традиційних рішень забезпечується наступними позитивними ефектами:
 - зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії; - підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її рішення; - забезпечення більшої важливості прийняття рішень; - активізація ініціативності працівників; - зростання відповідальності працівників за виконання рішення.
4. Зорієнтуйте себе та свою команду на подолання додаткових труднощів, які виникають в процесі використання колегіальних форм:
 - ускладнення організаційної роботи (пошук відповідного приміщення, узгодження часу зустрічі, складання плану наради тощо);
 - потреба в додатковій підготовці лідера для чіткого викладу своєї позиції;

- необхідність прогнозування можливих суперечок між учасниками взаємодії при обговоренні найгостріших питань;
 - потреба в попередній підготовці проекту колегіального рішення і продумуванні процедури його обговорення;
 - ймовірність ускладнення ділового спілкування в умовах конфліктних ситуацій.
5. Застосовуйте алгоритм прийняття колегіальних рішень щодо зміни напрямку діяльності команди:
- визначте тривалість засідання не більше 1 академічної години (часто час «крадуть» ті учасники, хто хоче покрасуватися, продемонструвати свій розум, незалежність суджень тощо);
 - складіть перелік обговорюваних питань (лише ті питання, які дійсно вимагають колегіального обговорення);
 - визначте кількість і склад учасників (5-10 осіб, які мусять «покривати» основні командні ролі);
 - завчасно підготуйте засідання (роздатковий матеріал, визначте час засідання та ін.);
 - пропишіть процедуру проведення (регламент, своєчасне припинення наради в разі її безрезультатності та ін.);
 - викладіть суть проблеми або завдання, проведіть стислий аналіз ситуації, і заходів щодо реалізації завдання або вирішення проблеми із зазначенням термінів їх реалізації та відповідальних за реалізацію;
 - рішення може бути підготовлене заздалегідь у вигляді проекту, а після обговорення на засіданні проект рішення коригується і приймається у цілому; має бути закріплено в документі (наказ, розпорядження) тощо.

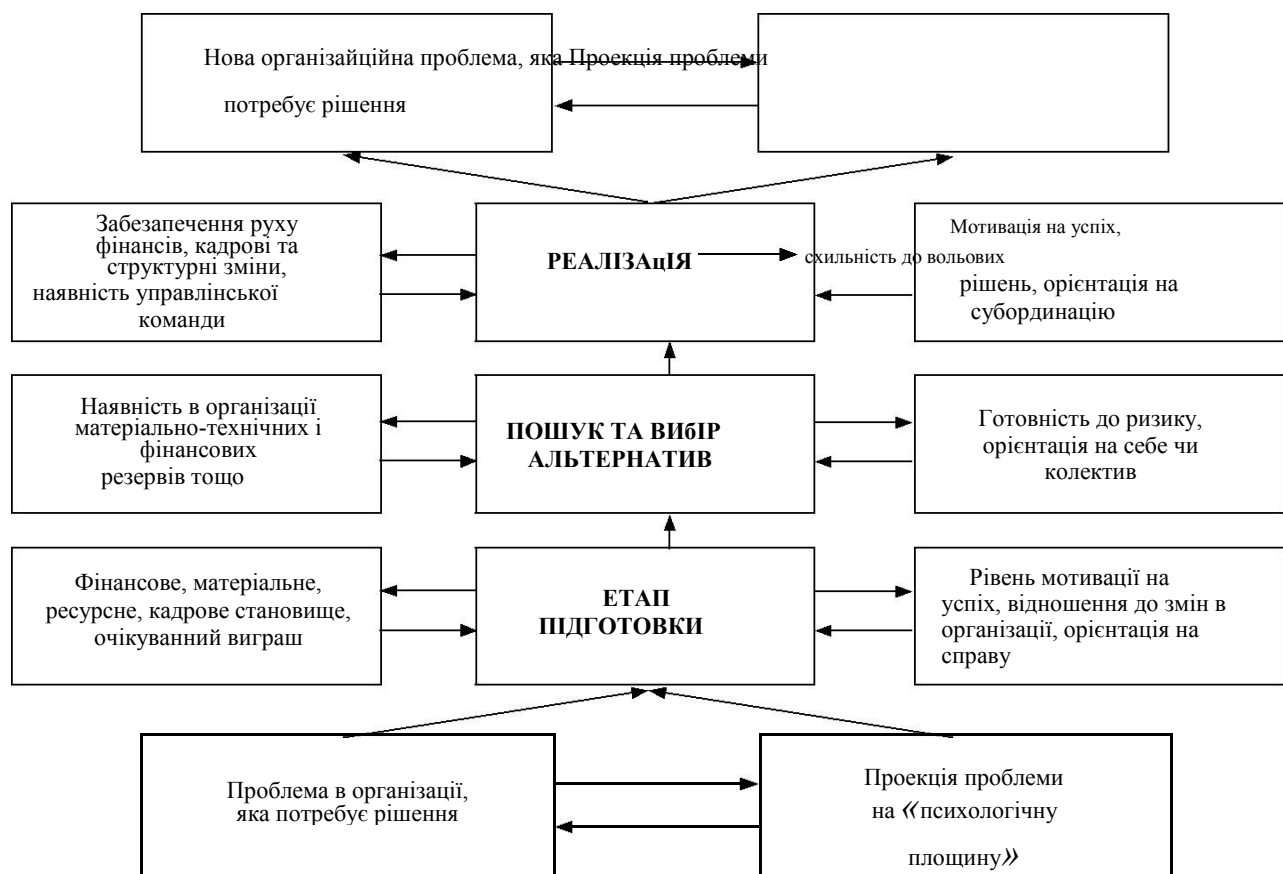


Рис. 2. Дерево прийняття рішень

З метою відбору нових членів команд з інноваційним типом мислення рекомендуємо методику б «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)», яка забезпечує можливість ідентифікувати рівні сформованості у державних службовців потреби в досягненнях (подальшому розвитку), потреби в незалежності / автономії, схильності до творчості (творчі здібності / нахили), уміння іти на розумний (зважений) ризик, цілеспрямованості та рішучості.

Р. С. Багато років тому в одному місті жив дуже мудрий чоловік. До нього час-то приходили люди по пораду. Кожному з них він давав дуже добру та правильну пораду. Слава про його мудрість рознеслася посюди. Одного дня про це дізнався інший чоловік, який теж був мудрим і відомим в усій окрузі. Цей чоловік також допомагав іншим. Йому подобалося те, що його вважають наймудрішим і при-слухаються до його порад. І коли він дізнався, що є ще один мудрець, то почав злоститися на нього через те, що втрачає свою популярність. І він замислився, як довести іншим людям, що насправді мудрішим є саме він.

Довго він думав і вирішив: «Я візьму метелика, заховаю його між долонь, підійду на очах у всіх до мудреця й запитав його: «Скажи, що у мене в руках?» Він, звісно ж, великий мудрець, тому здогадається й скаже: «У тебе в руках мете-лик».

Тоді я його запитав: «А цей метелик живий чи мертвий?» І якщо він скаже, що метелик живий, тоді я легенько стисну свої долоні так, що, коли я їх розкрию, всі побачать, що він мертвий. А якщо скаже, що метелик мертвий, я відпущу його й він полетить. І тоді всі побачать, що той мудрець помилився».

Так він і вчинив. Узяв метелика, підійшов до мудреця й запитав його: «Скажи, що у мене в руках?»

Мудрець поглянув і сказав: «У тебе в руках метелик».

Тоді чоловік запитав мудреця: «Скажи, живий він чи мертвий?»

Мудрець подивився йому в очі, подумав і сказав: «Усе в твоїх руках».

Ваша ефективність, успіх, результати – у Ваших руках!



РОЗДІЛ 2 Роздаткові матеріали до практичної частини тренінгу «Управління командою: 5 інструментів лідера»

2.1. Психодіагностичні методики дослідження особливостей управління командою державних службовців

Методика 1

Інструкція:

На кожне з 6 запитань оберіть одну з 3-х запропонованих відповідей. Для цього на бланку поряд з номером обведіть букву, що відповідає Вашій відповіді.

Тестовий матеріал:

1 *Пофантазуйте, що це?*

- a) задні вогні потягу, що відправився від нас;
- b) маска з отвором для очей;
- c) очі, які бачать в темноті.



2 *Якщо би Ви могли працювати в авіації, ким би ви хотіли бути?*

- a) стюардом на борту;
- b) пілотом пасажирського літака;
- c) диспетчером на литовищі.

3 *Уявіть собі, що Вам запропонували зробити проект інтер'єра контори або цеха, де було б комфортно і добре працювати. Який колір має переважати в та-кому приміщенні?*

- a) світло-голубий, блідо-зелений (салатний), рожевий;
- b) червоний або жовтий;
- c) темно-зелений, синій.

4 *Що найбільше необхідно, якщо Ви вирішили підкорити гірську вершину на-одиноці?*

- a) трохи божевілля;
- b) відмінна фізична підготовка;
- c) впевненість в собі.

5 *Ви йдете в театр на спектакль, дуже хочете його подивитись, але з'ясовується, що квитків в касах вже немає. Що Ви будете робити?*

- a) злитись, що не купили квиток раніше;
- b) спробуєте потрапити без квитка, для цього у Вас є можливості і способи;
- c) смієтесь в душі над тими людьми, які стоять розчаровані біля каси, так як Ви вже давно купили квитки під час попереднього продажу.

6 *Дзвінок, Ви відкриваєте двері, перед Вами стоїть неохайно вдягнений чоло-вік, який із соромливою посмішкою просить Вас про допомогу. Він вийшов із лікарні і просить Вас позичити йому трохи грошей на квиток додому. Що Ви зробите?*

- a) не зможете відмовити – може йому дійсно потрібна допомога;
- b) зачиніть двері перед носом чоловіка, висловивши думку про таких аферистів та брехунів;
- c) якщо б показав виписку з лікарні, може і дала би пару гривень.

Методика дозволяє визначити одну з 3-х стратегій досягнення цілей.:

- Пасивну стратегію - надмірна обережність, відмова від першості, соціальна закритість.
- Активно-ригідну стратегію - підвищене прагнення до першості, демонстративною саме презентації, висока критичність до оточення і низька до себе
- Активно-пластичну стратегію - поєднання «пробивної» сили з комунікативною «дипломатичністю», адекватність цілей і способів їх досягнення, компроміс і впевненість в професійній

Опрацювання результатів

Підрахуйте кількість обраних вами пунктів а (пасивна стратегія), б (активно-ригідна стратегія) і с (активно-пластична стратегія).

5-6 балів – високий ступінь вираження

3-4 бали – середній ступінь вираження

1-2 бали – низький ступінь вираження

Методика 2

Інструкція. Завершіть, будь ласка, речення: «Частіше за все люди в нашому суспільстві поводять себе в ситуації конкуренції..._____».

_____».

Стратегії конкуренції в сучасному суспільстві визначаються на основі контент-аналізу відповідей держслужбовців на незавершене речення: «Частіше за все люди в нашому суспільстві поводять себе в ситуації конкуренції...».

Опрацювання та інтерпретація.

Відповідь співвідносять з різними типами стратегій конкуренції в суспільстві:

1) деструктивна стратегія конкуренції (агресивно-маніпулятивна) включає в себе ознаки *деструктивно-агресивного* типу поведінки («надзвичайно гіперактивно», «агресивно»); *деструктивно-викличного* типу («нахабно», «зверхньо», «з викликом»); *деструктивно-ворожого* типу («вороже», «недоброзичливо»); *деструктивно-некоректного* типу («підло», «брудно», «некоректно», «зверхньо-зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокування своєю владою можливостей конкурента», «пригнічення конкурента», «погано»); *деструктивно-емоційно-неадекватного* типу («принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю», «емоційна «блокада» в спілкуванні», «розрив стосунків» та ін.);

2) конструктивна стратегія конкуренції (асертивно-гуманістична) включає в себе ознаки *конструктивно-асертивного* типу поведінки («впевнено в своїх силах та можливостях», «самодостатньо»); *конструктивно-лідерського* типу поведінки («як лідер», «показуючи приклад»); *конструктивно-обережного* типу поведінки («обережно»); *конструктивно-орієнтованого* типу («намагається по-

водитись чесно», «думає про бажання іншої людини»); *конструктивно-емоційно-адекватного* типу («адекватно», «спокійно», «стримано»);

3) стратегія «ігнорування / уникання» конкуренції (пасивно-залежна, фрустраційна) містить ознаки часткового «ігнорування» («пасивно», «моя хата з краю», «зараз не мій час») або повного «уникання» («занурити голову в пісок», «я ніколи не буду конкурувати зі своїми колегами», «Я і конкуренція не сумісні між собою як вогонь та вода) конкуренції;

Рівень конструктивності стратегій конкуренції:

- до високого рівня віднесено конструктивні стратегії конкуренції;
- до середнього – деструктивні стратегії конкуренції;
- до низького рівня розвитку – стратегії ігнорування/уникання конкуренції.

Методика 3

Інструкція. Визначте, наскільки типове для вас кожне з тверджень?

- +3 – дуже притаманне мені
- +2 – більшою мірою притаманне мені
- +1 – частково притаманне мені
- 1 – частково не притаманне мені
- 2 – скоріше не притаманне мені -
- 3 – зовсім не притаманне мені

Твердження

1. Більшість людей більш агресивні та настирливі, ніж я.
2. Я був не спроможний призначити побачення чи прийняти запрошення на побачення «через скромність».
3. Коли їжу в ресторані приготували не за моїм смаком, я скаржуся про це офіціанту чи офіціантці.
4. Я дуже боюся вразити почуття інших людей, навіть коли розумію, що мене образили.
5. Якщо продавець пропонує товар, що зовсім мені не пасує, мені дуже важко сказати «ні».
6. Коли мене просять щось зробити, я наполягаю на тому, щоб дізнатися, для чого це потрібно.
7. Іноді я прагну спровокувати бурхливу дискусію.
8. Я докладаю зусиль, щоб досягти успіху, так само, як і більшість людей у моєму становищі.
9. Відверто кажучи, люди часто обманюють мене.
10. Мені подобається спілкуватися з новими знайомими і заводити розмови з не-знайомцями.
11. Часто мені важко зробити комплімент привабливим особам протилежної статі.
12. Зазвичай я соромлюся робити телефонні дзвінки в офіційні установи.
13. У пошуках роботи мені легше надіслати резюме факсом, ніж проходити співбесіду.

14. Мені важко повертати в магазин неякісні товари.
15. Якщо близькі і шановні родичі дратують мене, я скоріше вгамовую свої по-чуття, ніж показую роздратування.
16. Я уникаю запитань через острах виглядати дурним.
17. Під час суперечки я нерідко боюся, що настільки вийду з себе, що почну тремтіти.
18. Якщо відомий та авторитетний лектор стверджує те, що я вважаю неправильним, я звернуся до аудиторії з проханням вислухати й мою думку.
19. Я уникаю суперечок про ціни з продавцями та торговцями.
20. Коли я роблю щось важливе, я стараюся, щоб інші про це дізналися.
21. Я відкритий та відвертий у своїх почуттях.
22. Якщо хтось поширює про мене брехливі чутки, я намагаюся побачити цю людину якомога скоріше, щоб поговорити з нею про це.
23. Мені часто важко сказати «ні».
24. Я частіше стримую свої емоції, ніж влаштовую сцени.
25. Я скаржуся на поганий сервіс у ресторані чи інших громадських місцях.
26. Коли мені роблять комплімент, я розгублююсь.
27. Коли хтось біля мене в театрі чи на лекції розмовляє надто гучно, я роблю зауваження і прошу цих людей вести себе тихіше чи розмовляти десь у іншому місці.
28. Кожний, хто намагається пройти кудись поза чергою, зустрічає з мого боку сильний опір.
29. Я без затримки можу висловити свою думку.
30. Буває, що я нічого не можу сказати.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Спочатку змініть значки (+ на – і навпаки) в пунктах 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26 та 30.

Підрахуйте кількість пунктів із «плюсом», кількість пунктів із «мінусом» та відніміть загальну кількість «мінусів» із загальної кількості «плюсів».

Впевнена (асертивна) поведінка – вираження себе і задоволення своїх власних потреб, душевний комфорт і доброзичливе ставлення до оточення.

Невпевнена поведінка – відмова від власних бажань з метою допомогти комусь, ігнорування своїх потреб.

Агресивна поведінка – спроба домінування чи досягнення своєї мети, що шкодить іншим людям. Одержані бали можуть варіювати від –90 до +90. Чим вищий бал (ближче до +90), тим більш упевнено Ви себе зазвичай поводите.

Чим нижчий бал (ближче до –90), тим більше Вашу типову поведінку можна охарактеризувати як невпевнену. Зверніть увагу – ця шкала не вимірює агресивності.

Методика 4

Інструкція: Опитувальник складається з 27 пунктів. Для кожного з них можливі три варіанти відповіді: А, Б, В.

1. З відповідей на кожен пункт виберіть той, який найкраще виражає Вашу позицію на питання. Можливо, що якісь із варіантів відповідей здадуться Вам рівноцінними. Проте ми просимо Вас відібрати з них тільки один, а саме той, котрий найбільшою мірою відповідає Вашій думці й найбільш цінний для Вас. Букву, якою позначена відповідь (А, Б, В), напишіть на аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту (1–27) під рубрикою «найбільше».

2. Потім з відповідей на кожний пункт виберіть ту, що найменше відповідає Вашій позиції. Букву, якою позначена відповідь, знову напишіть на аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту, у стовпчику під рубрикою «найменше».

3. Отже, для відповіді на кожне питання Ви використаєте дві букви, які й запишіть у відповідні стовпчики. Намагайтеся бути максимально правдивим. Серед варіантів відповіді немає «гарних» або «поганих», тому не намагайтеся вгадати, яка з відповідей є «правильною» або «кращою» для Вас.

Текст опитувальника

- Найбільше задоволення я одержую від:*
 - Схвалення моєї роботи;
 - Свідомості того, що робота зроблена добре;
 - Свідомості того, що мене оточують друзі.
- Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то я хотів би бути:*
 - Тренером, що розробляє тактику гри;
 - Відомим гравцем;
 - Обраним капітаном команди.
- По-моєму, найкращим педагогом є той, хто:*
 - Виявляє цікавість до учнів і до кожного має індивідуальний підхід;
 - Викликає інтерес до предмета так, що учні із задоволенням поглиблюють свої знання з цього предмета;
 - Створює в колективі таку атмосферу, коли ніхто не боїться висловити своєї думки.
- Мені подобається, коли люди:*
 - Радіють від виконаної роботи;
 - Із задоволенням працюють у колективі;
 - Прагнуть виконати свою роботу краще від інших.
- Я хотів би, щоб мої друзі:*
 - Були чуйні й допомагали людям, коли для цього трапиться нагода;
 - Були вірними й відданими мені;
 - Були розумними й цікавими людьми.
- Найкращими друзями я вважаю тих:*
 - З ким складаються гарні взаємини;
 - На кого завжди можна розраховувати;
 - Хто може багато досягти в житті.

7. *Найбільше я не люблю:*
А. Коли мені щось не вдається; Б. Коли псуються взаємини з товаришами; В. Коли мене критикують.
8. *По-моєму, найгірше, коли педагог:*
А. Не приховує, що деякі учні йому несимпатичні, насміхається й жартує над ними; Б. Викликає дух суперництва в колективі;
В. Недостатньо добре знає свій предмет.
9. *У дитинстві мені найбільше подобалося:*
А. Проводити час із друзями;
Б. Відчуття виконаних справ;
В. Коли мене за щось хвалили.
10. *Я хотів би бути схожим на тих, хто:*
А. Досяг успіху в житті;
Б. По-справжньому захоплений своєю справою;
В. Відрізняється дружелюбністю й доброзичливістю.
11. *Насамперед школа повинна:*
А. Навчити вирішувати завдання, які ставить життя;
Б. Розвивати індивідуальні здібності учня;
В. Виховувати якості, що допомагають взаємодіяти з людьми.
12. *Якби в мене було більше вільного часу, найохочіше я використав би його:*
А. Для спілкування із друзями;
Б. Для відпочинку й розваг;
В. Для своїх улюблених справ і самоосвіти.
13. *Найбільших успіхів я домагаюся, коли:*
А. Працюю з людьми, які мені приємні; Б. У мене цікава робота;
В. Мої зусилля добре винагороджують.
14. *Я люблю, коли:*
А. Інші люди мене цінують;
Б. Отримую задоволення від виконаної роботи;
В. Приємно проводжу час із друзями.
15. *Якби про мене вирішили написати в газеті, мені б хотілося, щоб:*
А. Розповіли про яку-небудь цікаву справу, пов'язану з навчанням, роботою, спортом тощо, де мені доводилось брати участь.
Б. Написали про мою діяльність;
В. Обов'язково розповіли про колектив, у якому я працюю.
16. *Найкраще я навчаюсь, якщо викладач:*
А. Має до мене індивідуальний підхід;
Б. Зуміє викликати в мене інтерес до предмета;
В. Влаштує колективне обговорення досліджуваних проблем.
17. *Для мене немає нічого гіршого, ніж:*
А. Образа честі;
Б. Невдача при виконанні важливої справи;

- В. Втрата друзів.
18. *Найбільше я ціную:*
- А. Успіх;
 - Б. Можливість гарної спільної роботи;
 - В. Здоровий практичний розум і кмітливість.
19. *Я не люблю людей, які:*
- А. Вважають себе гіршими від інших;
 - Б. Часто сваряться й конфліктують; В. Заперечують все нове.
20. *Приємно, коли:*
- А. Працюю над важливою для всіх справою; Б. Маю багато друзів;
 - В. Викликаю замилювання й усім подобаюся.
21. *По-моєму, передусім керівник повинен бути:*
- А. Доступним; Б. Авторитетним;
 - В. Вимогливим.
22. *У вільний час я охоче прочитав би книги:*
- А. Про те, як заводити друзів і підтримувати гарні стосунки з людьми; Б. Про життя знаменитих і цікавих людей;
 - В. Про останні досягнення науки й техніки.
23. *Якби в мене були здібності до музики, я хотів би бути:*
- А. Диригентом; Б. Композитором; В. Солістом.
24. *Мені б хотілося:*
- А. Придумати цікавий конкурс;
 - Б. Перемогти в конкурсі;
 - В. Організувати конкурс і керувати ним.
25. *Для мене найважливіше знати:*
- А. Що я хочу зробити;
 - Б. Як досягти мети;
 - В. Як організувати людей для досягнення мети.
26. *Людина повинна прагнути того, щоб:*
- А. Інші були нею задоволені;
 - Б. Насамперед виконати своє завдання;
 - В. Їй не дорікали за виконану роботу.
27. *Найкраще я відпочиваю у вільний час:*
- А. Спілкуючись із друзями;
 - Б. Переглядаючи розважальні фільми;
 - В. Займаючись своєю улюбленою справою.

Бланк для відповідей

| № | Найбільше | Найменше | № | Найбільше | Найменше | № | Найбільше | Найменше | № | Найбільше | Найменше |
|---|-----------|----------|----|-----------|----------|----|-----------|----------|----|-----------|----------|
| 1 | | | 9 | | | 16 | | | 24 | | |
| 2 | | | 10 | | | 17 | | | 25 | | |
| 3 | | | 11 | | | 18 | | | 26 | | |
| 4 | | | 12 | | | 19 | | | 27 | | |
| 5 | | | 13 | | | 20 | | | 28 | | |
| 6 | | | 14 | | | 21 | | | 29 | | |
| 7 | | | 15 | | | 22 | | | 30 | | |
| 8 | | | | | | 23 | | | | | |

Опрацювання та інтерпретація результатів

За допомогою методики виявляють такі спрямованості:

1. *Спрямованість на себе (Я)* — орієнтація на пряму винагороду й задоволення безвідносно до роботи й співробітників, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливість, тривожність, інтровертність.

2. *Спрямованість на взаємодію (ВД)* — прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але часто на шкоду виконанню конкретних завдань або наданню ширшої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності й емоцій-них відносинах з людьми.

3. *Спрямованість на роботу (Р)* — зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконання роботи якнайкраще, орієнтація на ділове співробітництво, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, що корисно для досягнення спільної мети.

Якщо зазначена в ключі буква занесена в рубрику «Найбільше», то вона одержує 2 бали за даним видом спрямованості. Якщо ж вона розташована під індексом «Найменше», то — 0 балів. Невибрана відповідь одержує 1 бал. Бали, набрані за всіма 27 пунктами, підсумовують для кожного виду спрямованості окремо.

Ключ до тесту

| <i>Я</i> | | | <i>ВД</i> | | | <i>Р</i> | | |
|----------|-------|-------|-----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| 1. А | 11. В | 21. С | 1. С | 11. С | 21. А | 1. В | 11. А | 21. В |
| 2. В | 12. В | 22. С | 2. С | 12. А | 22. А | 2. А | 12. С | 22. В |
| 3. А | 13. С | 23. В | 3. С | 13. А | 23. С | 3. В | 13. В | 23. А |
| 4. А | 14. С | 24. С | 4. В | 14. А | 24. А | 4. С | 14. В | 24. В |
| 5. В | 15. А | 25. В | 5. А | 15. С | 25. А | 5. С | 15. В | 25. С |
| 6. С | 16. В | 26. В | 6. А | 16. С | 26. А | 6. В | 16. А | 26. С |
| 7. А | 17. А | 27. А | 7. С | 17. С | 27. В | 7. В | 17. В | 27. С |
| 8. С | 18. А | 28. В | 8. В | 18. С | 28. С | 8. А | 18. В | 28. А |
| 9. С | 19. А | 29. А | 9. А | 19. В | 29. С | 9. В | 19. С | 29. В |
| 10. С | 20. С | 30. С | 10. В | 20. В | 30. А | 10. А | 20. А | 30. В |

Методика 5

Інструкція. Будь ласка, дайте відповідь на наведені питання стосовно своєї ко-манді та оцініть відповідь у балах від 0 (взагалі не відповідає дійсності) до 10 (відпо-відає цілком і повністю).

1. Наша команда складається з самостійних людей, які так само люблять працювати поодинці.
2. Ми комунікабельні та чуйні.
3. Ми надаємо великого значення традиціям і цінностям нашої організації.
4. Ми готові ризикувати і любимо експериментувати.
5. Ми уникаємо сентиментальних ситуацій.
6. Для нас важливо справлятися із завданнями всім разом.
7. Вірність принципам і почуття обов'язку згуртовує нашу команду.
8. Ми сприймаємо регулятиви та приписи як сильне обмеження нашого творчого потенціалу.
9. На сторонніх ми виробляємо враження швидше холодних і дистанційованих.
10. Ми миримося з незручностями і додатковою роботою заради того, щоб підтримати інших членів команди.
11. Ми, як правило, робимо ставку на надійність, підстраховуючись з усіх боків.
12. У нас дуже незначна схильність зв'язувати себе довготерміновими зобов'язаннями.
13. Ми, як правило, об'єктивно уявляємо людські взаємини.
14. Ми ухиляємося від конфліктів всередині і поза командою.
15. Короткострокові зміни й нові тенденції легко виводять нас з рівноваги.
16. Ми розглядаємо раптові зміни і нові тенденції розвитку як позитивні запити.
17. Ми працюємо насамперед цілеспрямовано і по суті.
18. Ми часто збираємося і розмовляємо про особисті речі.
19. Звичність процесів істотно полегшує нашу роботу.
20. Нам щоразу вдається надихнути інших своїми ідеями.
21. У важливих питаннях ми зацікавлені скоріше в їх сутності та тому, що є теоретично принциповим.
22. Нам важко відмовлятися, якщо перед нами ставлять нові завдання.
23. Ми суворо дотримуємося всіх директив і розпоряджень.
24. Нам складно зустрічатися з поразками, розчаруваннями і економічними труд-нощами.
25. Нам важко інтегрувати нових учасників в команду.
26. Нам дуже важко відмовитися від збереження дистанції.
27. Нас відрізняє сила волі й послідовність.
28. Ми радше нетерплячі і хочемо швидкого прогресу.
29. Визнання й емпатія до людей не входять в наш кодекс етикету.
30. Нам вдається легко забувати про особисті потреби заради спільних інте-ресів.
31. Дотримання термінів і точність є візитною карткою нашої команди.
32. Рутинна робота і повсякденні справи для нас –страхіття/жах.
33. Наш стиль ведення дискусії скоріше інтелектуальний.

34. Свою самосвідомість ми черпаємо з нашого почуття спільності.
35. Для успішної роботи нам необхідні чіткі ролі і зони відповідальності.
36. Ми претендуємо на те, щоб вміти все і по можливості одночасно.
37. Ми лише зрідка говоримо про те, що не має відношення до роботи.
38. Нам вдається легко адаптуватися до нових ситуацій і людей.
39. Готовність ризикувати і любов до експериментів у нас розвинені дуже слабо.
40. Ми надаємо великого значення визнанню і захопленості з боку інших.

Опрацювання результатів.

Підсумуйте чисельні значення отриманих відповідей. Значення *дистанції*:

$$1 + 5 + 9 + 13 + 17 + 21 + 25 + 29 + 33 + 37 =$$

Значення *зближення*:

$$2 + 6 + 10 + 14 + 18 + 22 + 26 + 30 + 34 + 38 =$$

Значення *постійності*:

$$3 + 7 + 11 + 15 + 19 + 23 + 27 + 31 + 35 + 39 =$$

Значення *змін*:

$$4 + 8 + 12 + 16 + 20 + 24 + 28 + 32 + 36 + 40 =$$

Крок 1. Тепер утворіть з чотирьох окремих значень кожного учасника команди чотири середні значення для всієї команди.

Крок 2. Відзначте відповідні середні командні значення для дистанції, зближення, сталості та змін на осях «хреста Рімана» (який має вектори «Зміни», «Зближення», «Постійність», «Дистанція» з нанесеною на кожну вісь шкалою від 0 (середині) до 100 (зовні)) і поєднайте ці точки між собою так, щоб вийшов ромб.

Утворилися трикутні поверхні в тих чи інших квадрантах, що вказують на тенденції командної культури.

Крок 3. Обговоріть результат, керуючись даними нижче орієнтовними питаннями:

- Що привертає до себе увагу?
- Чи співпадає результат з нашим сприйняттям команди?
- Підходить дана командна культура для нашої задачі або цілепокладання?
- Хто з членів команди особливим чином втілює у собі дану командну культуру?
- Наскільки добре в цю культуру вливаюся я зі своїм власним стилем особистості?
- Які сильні сторони і ресурси або які слабкі сторони і небезпеки стають явними?
- Чи бажаємо ми змін командної культури?

Методика 6

Інструкція. На бланку для відповіді вам пропонується ряд тверджень. При згоді з твердженням поруч з ним поставте знак «+» («так»), при незгоді - знак «-» («ні»).

Текст опитувальника

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| 1 | Я завжди строго дотримуюсь принципів моральності й моралі. | |
| 2 | Я завжди маю відчуття обов'язку й відповідальності. | |
| 3 | Я вірю, що будь-які, навіть приховані вчинки не будуть безкарними. | |
| 4 | Мене обурює, що злочинця можуть звільнити завдяки вправному захисту адвоката | |
| 5 | Я вважаю, що дотримання законів є обов'язковим. | |
| 6 | Я вважаю, що люди повинні відмовитися від будь-якого вживання спиртних напоїв. | |
| 7 | Якби я мусив навмисно збрехати людині, мені довелося б дивитися в бік, оскільки соромно було б дивитися їй в очі. | |
| 8 | Я люблю читати книги, статті на теми моралі й моральності. | |
| 9 | Мене дратує, коли жінки курять. | |
| 10 | Думаю, що існує одне-єдине правильне розуміння життя. | |
| 11 | Коли хто-небудь проявляє дурість або невігластво, я намагаюся його поправити. | |
| 12 | Я людина твердих переконань. | |
| 13 | Я люблю лекції на серйозні теми. | |
| 14 | Я вважаю, що будь-яку роботу слід доводити до кінця, навіть якщо здається, що в цьому немає необхідності. | |
| Загальна сума позитивних відповідей | | |

Опрацювання та інтерпретація результатів

За кожен позитивну відповідь нараховується по 1 балу і підраховується їхня сума. Чим більшу суму балів набрано, тим більше у вираженні совісність, почуття відповідальності.

Методика 7

Інструкція. Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, то в бланку відповідей у клітині обведіть «А», що розміщена під порядковим номером твердження, відповідь на яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтесь з твердженням, обведіть у цій самій клітині літеру «В».

У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто, лише в такому разі Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на

думку. Час, відведений на виконання тесту – 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, по-чинайте давати відповіді.

Текст опитувальника

4. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
5. Коли я визначаю для себе цілі, я обираю переважно складні цілі.
6. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
7. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
8. Я рідко мрію.
9. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
10. Ти або щось вмієш, або не вмієш, зусилля тут не мають жодного значення.
11. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
12. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, ви-конання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумують інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезін-ням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо це пов'язано з подоланням труднощів.
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, я завжди виконую накреслений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті. 18. Я би пішов на ризик, якщо шанси на успіх були б 50 / 50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо б у мене виникла добра ідея як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість кому-небудь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.
25. Я отримаю від життя все те, чого я хочу, якщо я буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Інші люди вважають, що я задаю багато запитань.
27. Якщо є можливість поразки, я не буду ризикувати.
28. Мене дратує, коли люди не приходять вчасно.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати усі факти, незалежно від того, скільки часу буде необхідно витратити для цього.
30. Коли я виконую завдання, мені рідко потрібна допомога.

31. Неможливо досягнути успіху, якщо Ви не знаходитесь у відповідному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
33. Я краще б працював з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре справляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є хорошим професіоналом.
34. Успіх - це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.
35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення я дуже швидко зважую всі "за" і "проти", не витрачаючи багато часу на роздуми.
37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе покращити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію згідно інструкцій. 40. Для мене досягнути, що я хочу, мало пов'язано з везінням. 41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я зіштовхнувся зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
43. Я переконаний у тому, що усе те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається- іншими людьми.
44. Я у змозі впоратися з багатьма справами одночасно.
45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми. 46. Я рано встаю, пізно лягаю, та не їм для того, щоб виконати певну роботу. 47. Те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме.
48. Більшість людей вважає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування. 50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя усе те, що я хочу, бо наполегливо працюю над цим. 53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

Бланк для відповідей

| | | | | | | |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| № 1 | 46 | 37 | 28 | 19 | 10 | 1 |
| | A B | A B | A B | A B | A B | A B |
| 2 | 47 | 38 | 29 | 20 | 11 | 2 |
| | A B | A B | A B | A B | A B | A B |
| 3 | 48 | 39 | 30 | 21 | 12 | 3 |
| | A B | A B | A B | A B | A B | A B |

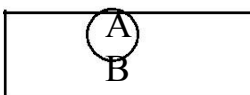
| | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 4 | 49 A B | 40 A B | 31 A B | 22 A B | 13 A B | 4 A B |
| 5 | 50 A B | 41 A B | 32 A B | 23 A B | 14 A B | 5 A B |
| 6 | 51 A B | 42 A B | 33 A B | 24 A B | 15 A B | 6 A B |
| 7 | 52 A B | 43 A B | 34 A B | 25 A B | 16 A B | 7 A B |
| 8 | 53 A B | 44 A B | 35 A B | 26 A B | 17 A B | 8 A B |
| 9 | 54 A B | 45 A B | 36 A B | 27 A B | 18 A B | 9 A B |

Опрацювання результатів:

Підрахуйте Ваші бали. При цьому в кожному рядку (а їх у бланку відповідей є дев'ять) додайте собі 1 бал за «В» у сірій клітині,



а також оцініть в 1 бал, кожен обрану Вами позицію «А», що припала на світ-лу клітину.



Напишіть загальну суму балів з обраних Вами «А» і «В» за кожним рядком і перенесіть у таблицю знизу.

Рядок 1..... Рядок 2..... Рядок 3.....

Рядок 4..... Рядок 5..... Рядок 6.....

Рядок 7..... Рядок 8..... Рядок 9.....

Тепер зробіть обрахунки з визначенням «ваги» п'яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 Секція 1

бали рядка 3 визначають Секцію 2

бали рядка 5 до рядка 8 Секція 3

бали рядка 2 до рядка 9 Секція 4

бали рядка 4 до рядка 7 Секція 5

Аналіз результатів

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал по кожній секції означає ступінь вираженість риси, яка оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

Максимальний бал – 12, середній бал – 9.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);
- ретельність;
- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності / автономії

Максимальний бал – 6, середній бал – 4.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас є характерним:

- робити щось не традиційне;
- працювати наодинці;
- робити усе по-своєму;
- говорити усе, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впевненість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати усе самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності / нахили)

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинута інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Вміння йти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка скоріше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти у умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не надто висока амбіційність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал у цій секції, то Ви тяжієте до:

- не покладання на долю, випадок;
- співставлення результатів з прикладеними зусиллями;
- здатність контролювати свою долю;
- впевненість в собі і у своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;
- проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

2.2. Перелік методик

Методика 1. Діагностика стратегій досягнення цілей

(Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Инсти-тута психотерапии, 2002. – С. 464-465)

Методика 2. Конструктивність стратегій конкуренції

(Філь О. А. Психологічна культура конкуренції державних службовців: Методичні рекомендації / О. А. Філь., Б. М. Мечинський, З. І. Бабічева // Київський місь-кий центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів дер-жавної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств установ і організацій, 2014. – 40 с.)

Методика 3. Визначення асертивності

(Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти ; ха наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Кара-мушки, Т. В. Зайчикової. – 2-е вид. перероб. та доповн. – К.: Міленіум, 2006. – С. 212–214)

Методика 4. Визначення спрямованості особистості (орієнтаційна анкета Б. Баса)

(Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ-М, 2002. – 672 с.– [http:// personal.in.ua/article.php?ida=586](http://personal.in.ua/article.php?ida=586))

Методика 5. Командні культури

(Геллерт М. Все о командообразовании : руководство для тренеров : пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. — М. : Вершина, 2006. – 352 с.)

Методика 6. Шкала совісності (В. В. Мельников, Л. Т. Ямпольський)

(Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Инсти-тута психотерапии, 2002. – С. 163–164)

Методика 7. Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)

(Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва/ Ю. Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2007. – 416 с)

2.3. Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке управління персоналом?
2. Які 5 інструментів лідера дозволяють ефективно управляти персоналом?
3. Що таке тактичне планування діяльності команд?
4. Яка роль похвали командних працівників у забезпеченні ефективного управління командою?
5. Які стратегії досягнення результату Вам відомі:.
6. У чому сутність, переваги та недоліки технології планування SMART?
7. У чому сутність алгоритму проведення ефективних нарад?
8. Назвіть правила конструктивної критики.
9. Які особливості надання ефективного зворотного зв'язку?
10. Як розпізнати та уникнути маніпуляцій у процесі комунікації в командах?

2.4. Перелік використаної та рекомендованої літератури до тренінгу «Управління командою: 5 інструментів лідера»

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. — К. : Наук. світ, 2008. — 318 с.
2. Геллерт М. Все о командообразовании : руководство для тренеров : пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. — М. : Вершина, 2006. - 352 с.
3. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли ; пер. с англ. — 8-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2000. — С. 123–237.
4. Глазгова О. Мозковий штурм як технологія колективної креативної творчості / О. Глазгова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.glazova.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=69&limitstart=5
5. Грабар О. В. Управління в судах: стратегічне планування : посіб. для працівників апарату суду / О. В. Грабар. — К., 2010. — 88 с.
6. Грекул В. Управление внедрением информационных систем / В. Грекул, Г. Денищенко, Н. Коровкина // Лекция 9: Управление человеческими ресурсами проекта / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.intuit.ru/studies/courses/2196/267/lecture/6810?page=7>
7. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. — К.: Знання, 2008. — 389 с. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. — К. : Либідь, 2004. — 424 с.
8. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования : мотивационный тренинг / С. Занюк. — К. : Эльга-Н; Ниа-Центр, 2002. — 352 с.
9. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко . — СПб. : Речь, 2004. — 304 с.
10. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. — К. : Либідь, 2004. — 424 с.
11. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія / Н. Л. Коломінський. — К. : МАУП, 2001. — 286 с.
12. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://pidruchniki.com/1584072015160/ekonomika/teoriya_ekonomichnogo_analizu
13. Латина О. А. Особенности программы развития умения работать в команде сотрудников негосударственных компаний / О. А. Латина // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. — В. 2 — С. 161-169.
14. Лідерство як управлінська компетентність: навч. посіб. для проведення тренінгу за Програмою лідерства – 2015 для державних службовців / Укладачі: Т. М. Сорочан, В. В. Ковальчук, Л. О. Бабенко, Л. В. Юзвенко. — К., 2015. — 40 с.
15. Лукіна Т. О. Оцінювання ефективності професійного навчання / Т. О. Лукіна Л. В. Жабенко // Наук. вісник Академії муніципального управління : зб. наук. праць. — К.: АМУ, 2010. — Вип.1 . — С. 21-28.

16. Максименко С. Д. Аналіз стратегій конкуренції керівників сільських рад / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець, О. І. Альохіна // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукр. конгресу з орг. та економ. психології (29.06.–2.07.2011, м. Кам'янець-Подільський); за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. – Кам.-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 6–9.
17. Максименко С. Д. Теоретико-методологічний аналіз категорії «нужда» у психології особистості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mps.kh.ua/arhiv-pdf/2008/2/01-20.pdf>.
18. Мальська Н. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств / Н. П. Мальська, О. Ю. Бордун / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/17771110/turizm/organizatsiya_ta_planuvannya_diyalnosti_turistichnih_pidpriyemstv_-_malska_mp
19. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы: / А. Маслоу ; пер. с англ. и общ. ред. Г. А. Балла и др. – М. : Смысл, 1999. – 425 с.
20. Менеджмент: навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко— К., 2008. — 389 с.
21. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
22. Митина Л. М. Психология конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – М. : МПСИ, 2002. – 400 с.
23. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – С. 108–150.
24. Олійник В. В. Концептуальні підходи до формування ціннісної управлінської еліти в освітньому середовищі / В. В. Олійник. // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, соціологія. – Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – № 2. – С. 45 – 51.
25. Освіта дорослих : енциклопедичний словник ; за заг. ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; [упорядн. Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна; Нац. акад. пед наук, Нац. Акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. – К. : Основа, 2014. – 496 с.
26. О'Шонесси Дж. Теории мотивации в исследовании организаций / Дж. О'Шонесси // Организационная психология : хрестоматия ; сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова, И. М. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – С. 214–233.
27. Полікультурні аспекти іншомовної освіти в контексті євроінтеграції : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 10 - 12 жовт. 2008 р., Чернігів / ред.: М. О. Носко. – Чернігів, 2009. – 240 с.
28. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / [ред. Г. С. Никифоров, М. А. Дмитриева, В. М. Снетков]. – СПб. : Речь, 2001. – 448 с.
29. Рабочая книга практического психолога : пособ. для спец., работающих с персоналом ; под ред А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Д. Л. Лаптева.— М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2001. – С. 95–146.
30. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособ. / Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.

31. Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. Модульный курс психологии. Модуль «Направленность». (Лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы) / В. А. Семиченко. – К. : Миллениум, 2004. – 521 с.
32. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pratsi_menedzher
33. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/psihol>
34. Сорочан О. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посіб. для працівників апарату суду / О. Сорочан, І. Хахуда–К., 2010. – 104 с.
35. Спільна історія. Діалог культур : навч. посібник / П. Вербицька [та ін.]. — Львів : ЗУКЦ, 2013. — 256 с.
36. Стецюк Н. Модернізація державної служби: організаційний аспект управління персоналом / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-10.pdf>
37. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – 193 с.
38. Технологія формування команд в організаціях : навч. посіб. [Карамушка Л.М., Романовский О.Г., Філь О.А. та ін.]. – Харків : НТУ «ХП», 2011. – 184 с.
39. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Т. І. Туркот. – К. : Кондор, 2011. – 62 с.
40. Філь О. А. Психологічна культура конкуренції державних службовців: метод. рекомендації / О. А. Філь, Б. М. Мечинський, З. І. Бабічева // Київський міський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств установ і організацій, 2014. – 40 с.
41. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 301–304.
42. Fil A. The role of constructive competitive strategies in establishing effective work relationships / A. Fil. // Proceedings of the IAREP Conference «Microcosm of Economic Psychology» (5-8 September 2012, Wroclaw, Poland). – Wroclaw, 2012. – P. 319 – 320. [Електронний ресурс]

Довідка про авторів

Бондарчук Олена Іванівна, завідувач кафедри психології управління ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, доктор психологічних наук, професор;

Філь Олена Анатоліївна, старший науковий співробітник лабораторії проблем педагогіки і психології післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент;

Ковальчук Валентина Валеріївна, директор Школи вищого корпусу державної служби;

Жабенко Лариса Володимирівна, заступник директора Школи вищого корпусу державної служби; кандидат наук з державного управління.

Навчально-методичне видання

Бондарчук Олена Іванівна,
Філь Олена Анатоліївна,
Ковальчук Валентина Валеріївна,
Жабенко Лариса Володимирівна

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ: 5 ЗАВДАНЬ І ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРА

Методичний посібник

За програмою розвитку лідерства –2015 для державних службовців

Верстка – Ткаченко А.В.
Підписано до друку 26.06.2015
Формат 297Х210 мм Папір офс. 80 г/м.кв.
Друк ЧП «Октава»
Наклад 300 примірників

Обл. вид. арк. 5,5 д.а. (223 580 знаків з пробілами)

