

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та  
природокористування

Кафедра менеджменту

**06-08-322М**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

для самостійного вивчення та проведення практичних занять  
з навчальної дисципліни «Лідерство та управління командою»  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за  
освітньо-професійною програмою «Управління проектами»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-методичною радою  
з якості ННІ економіки та менеджменту  
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки для самостійного вивчення та проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Лідерство та управління командою» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління проектами» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Фроленкова Н. А. – Рівне : НУВГП, 2023. – 35 с.

Укладач: Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., завідувач кафедри менеджменту.

Керівник групи забезпечення спеціальності

Король Б. О.

© Н. А. Фроленкова, 2023

© НУВГП, 2023

## ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
2. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	32
3. ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	32
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	34

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Лідерський стиль управління організацією – тема, яка на слуху у багатьох керівників у останнє десятиліття. Виникає цілком резонне питання: чому важливе лідерство, коли можна бути просто хорошим керівником?

Управлінський досвід показує, що саме лідерський стиль допомагає робити бізнес конкурентоспроможним, зменшувати витрати тимчасових та людських ресурсів, запобігати плинності кадрів та створювати дружну команду для досягнення довгострокових цілей.

Хороше управління — це максимальне використання ресурсів, зокрема фінансових та людських. Лідерство - це діяльність морального та емоційного характеру. Робота лідера — мотивувати і наскільки можна надихати послідовників, щоб вони йшли у потрібному напрямі і краще виконували свої функції.

Це здатність впливати на людей і групи, об'єднуючи їх і спрямовуючи на досягнення цілей, здатність досягти поставленого завдання, в тому числі завдяки людському ресурсу.

Метою навчальної дисципліни є сприяння виявленню та розвитку лідерських якостей здобувачів вищої освіти, формування загальних компетентностей щодо використання інструментів лідерства у професійній діяльності, здатності працювати у міждисциплінарній команді, а також оволодіння практичними інструментами організації ефективної команди та розподілу ролей, управління командою як системою.

Основними завданнями курсу є теоретична підготовка студентів із таких питань: теоретична та практична підготовка здобувачів з питань обґрунтування методологічних принципів, підходів формування лідерського мислення, вивчення основних категорій лідерства; засвоєння сучасних технологій реалізації лідерства; оволодіння методикою лідерських підходів для прийняття ефективних рішень за умов мінливого навколишнього середовища; набуття навичок формування лідерських якостей, формування ефективних команд та управління ними; вироблення умінь щодо реалізації сучасних психологічних методів та інструментів побудови ефективних комунікацій в організаціях.

У результаті вивчення дисципліни та виконання практичних завдань студенти набудуть **наступних компетенцій**:

Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

**Програмні результати** навчання за освітньою програмою:

ПР1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПР4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПР7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПР8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПР10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПР12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

## **1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Вивчення дисципліни студентами повинно починатись з ознайомлення з методичними вказівками. При цьому необхідно опрацювати рекомендовану літературу. Теми дисципліни необхідно вивчати у тій послідовності, яка передбачена програмою. З метою самоперевірки потрібно відповісти на запитання, розміщені в кінці кожної теми.

### **Тема 1. Теоретичні та концептуальні засади лідерства в сучасному світі.**

**Зміст теми.** Лідерство та його аспекти. Лідерство і керівництво як форми управління та формування спільноти. Визначення основних понять. Основні підходи до визначення феномену лідерства. Сутнісні характеристики лідерства. Типологія лідерства. Концепції і теорії лідерства. Особистість і лідерство. Моделі особистості, структура лідерських якостей. Рівні та стилі лідерства.

#### **Основні положення.**

Визначення лідерства в менеджменті: лідерство - це положення (статус) певної особистості в організації, її підрозділі, групі, що характеризується здатністю особи впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення певних цілей організації.

Лідер організації – це людина, яка ефективно здійснює формальне та неформальне керівництво та лідерство. Лідерство – це наука, і практика, і мистецтво.

Лідерство керівника виражається у його здатності використовувати всі управлінські важелі для досягнення цілей компанії та вміння використовувати владу для прискорення цього процесу.

Лідерство в психології — процес соціального впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку з боку інших членів спільноти задля досягнення мети. Пояснення лідерства знайшло свій відбиток у кількох теоріях: ситуаційної, функціональної, поведінкової та інших, і навіть інтегральної теорії лідерства.

Феномен лідерства - це певний природний процес у групі, що будується на основі впливу на поведінку членів цієї групи особистого авторитету лідера. Лідер не тільки вказує шлях своїм послідовникам, але має бажання робити це, а його послідовники без примусу йдуть за ним за власним бажанням.

Серед численних теорій лідерства можна назвати такі:

- теорія особистісних якостей лідера;
- теорія контекстуального лідерства;
- теорія соціальної ідентичності;
- теорія ситуаційного лідерства;
- навісна теорія;
- трансакційна теорія;
- психодинамічний підхід;
- теорія великої людини;

Лідер повинен володіти основними якостями:

- Цілеспрямованість. Веде за собою людей, чітко бачачи мету та знаючи спосіб її досягнення.
- Вміння мотивувати.
- Впевненість в собі.
- Відповідальність.
- Рішучість.
- Компетентність у справі.
- Аналітичні здібності.
- Самодисципліна.

Розвиток уявлень про лідерство, експериментальні напрацювання послужили тому, що в теорії лідерства послідовно один за одним сформувалися чотири основні підходи до розуміння лідерства.

- 1) з позиції особистісних аспектів;
- 2) поведінковий;
- 3) ситуаційний;
- 4) лідерство з урахуванням емоційного інтелекту.



Рис. 1. Типи лідерів

### *Питання для самоперевірки знань.*

1. Хто такий лідер?
2. Назвіть відмінності між керівником і лідером?
3. Які види лідерства ви знаєте?
4. Яка мета і завдання лідерства в колективі?
5. Назвіть теорії лідерства, які ви знаєте?
6. Перерахуйте основні підходи до класифікації лідерів.

### **Тема 2. Лідерство та ефективне управління командою.**

**Зміст.** Команда, основні підходи до визначення та формування команди. Характерні ознаки команди. Життєвий цикл та етапи формування команди. Роль лідера в розвитку



команди. Принципи організації командної форми робіт. Формування та розвиток навичок командної взаємодії. Форми керівництва командою. Стратегії, технології та методи управління конфліктами в команді. Особливості управління командами при віддаленій роботі.

**Основні положення.** Командна робота — один із найпрогресивніших напрямків у сучасному менеджменті. Адже просто зібрати хороших фахівців та залучити необхідні кошти недостатньо. Для цього потрібно знати правила та закони командування. Але група, що складається з окремих людей, які мають свої погляди та переконання, теж не досягне бажаного результату, якщо в якийсь період не перетвориться на команду, згуртовану навколо однієї мети, що має однакові цінності, що координує свої зусилля у процесі діяльності.

Команда - це група з двох або більше людей, які регулярно взаємодіють і координують свою роботу для досягнення спільної мети.

Команда - це група людей, які працюють разом над досягненням конкретної бізнес-мети.

Команда - це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників заради максимально ефективного досягнення цілей організації.

Основні риси команди:

Спільна робота. Це єдиний організм, який рухається спільно в одному напрямку. Кожен учасник цього руху взаємодоповнює іншого.

Кожен учасник має свою роль. За роллю закріплюються межі відповідальності, завдання, які відомі іншим членам команди. Робота в команді передбачає взаємодію з урахуванням встановлених ролей.

Комунікація. Кожен учасник відкритий, орієнтований на рішення, а не на конфлікти.

Автономія. Команда є автономною одиницею в будь-якій структурі. Вона має свої власні способи взаємодії з «зовнішнім світом» та іншими командами, але ніхто не може ззовні вплинути на процеси, що відбуваються всередині команди.

Синергія. Спільна робота дає особливий синергетичний ефект. Це коли отриманий результат набагато перевищує суму окремих результатів роботи.

За яким би принципом ви не будували команду і не організовували її роботу, вона, швидше за все, пройде через кілька класичних етапів:

- формування (Forming);
- буря (Storming);
- нормалізація (Norming);
- злагодженість (Performing).

Таблиця 1.

Типи команд		
№	Типи команд	Характеристика
1	Традиційна команда	це стабільний колектив людей, які знаходяться в безпосередньому підпорядкуванні керівника, який вирішує тактичні та стратегічні завдання структурного підрозділу
2	Неформальна команда	складається із співробітників різних підрозділів, які знаходяться на різних рівнях ієрархії, які об'єдналися добровільно, і дозволяє вирішувати тактичні та стратегічні задачі, що стоять перед лідером
3	Формальна група	це майбутня команда або невдала спроба формування управлінської команди. У формальній групі існують виражені ознаки проблемної команди, співробітники займають психологічні, а не управлінські ніші
4	Проектна команда	складається із співробітників різних структурних підрозділів і підприємств (партнерів і замовників), які об'єднані в рамках проекту. Команда існує, поки не реалізований проект. При досягненні цілей проекту його команда розформується.

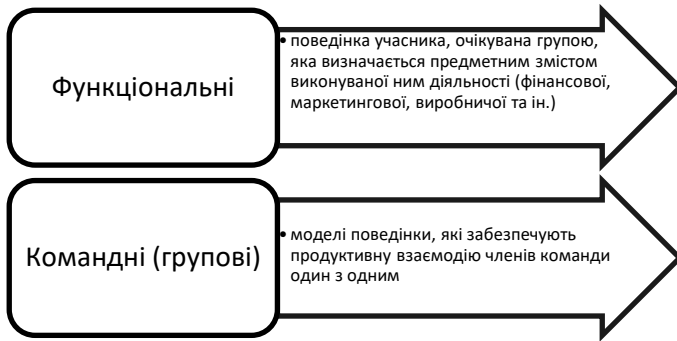


Рис. 2. Ролі в команді

При розгляді проблеми формування команди або командування необхідно розрізнити поняття "розвиток команди" та "командування".

*Розвиток команди* - це природний процес, що зазвичай відбувається без навмисного, спланованого і систематичного втручання дослідника, і нерідко триває роками.

*Командування*, або тимбілдинг (від англ. team building - побудова команди) - термін, який зазвичай використовується в контексті бізнесу і застосовується до широкого діапазону дій, для створення та підвищення ефективності роботи команди.

В основі технології командування лежить низка принципів, що задають певні правила та вимоги при організації команд. Вирізняються такі принципи роботи команди.

1. Добровільність входження до команди – ключовий принцип формування команди.

2. Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда.

3. Колективна відповідальність. Вся команда втрачає у довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконане з вини будь-якого члена команди.

4. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.

5. Гідна значимість мотивації команди за кінцевий результат.

6. Автономне самоврядування команди. Діяльністю членів команди управляє її лідер, а не керівництво організації.

7. Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за результати команди. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

### *Питання для самоперевірки знань.*

1. Що таке команда?
2. Чим команда відрізняється від колективу?
3. За якими принципами працює команда?
4. Які командні ролі вам відомі?

### **Тема 3. Керівництво, влада та лідерство. Індивідуальне та групове лідерство.**

**Зміст.** Влада, вплив і лідерство. Природа влади. Форми, ознаки і типи влади. Джерела влади лідера в організації. Лідерство та прийняття рішень. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Індивідуальне прийняття рішень. Особливості групового прийняття рішень. Делегування повноважень та відповідальності. Залученість команди. Стимулювання креативності та генерування ідей в команді, проектна діяльність.

**Основні положення.** Для того, щоб зробити своє лідерство та вплив ефективними, керівник повинен розвивати та застосовувати владу.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших незалежно від їх згоди.

У практичному менеджменті влада часто асоціюється з правами і повноваженнями, але влада – це реальна можливість їх використання.

Влада має різні джерела:

- посада або повноваження;
- особа або авторитет;
- культура чи менталітет;

- зовнішні джерела.

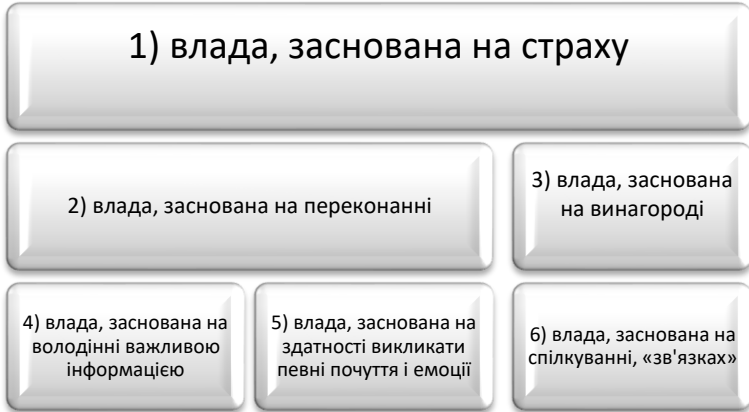


Рис. 3. Види влади

Лідерство – це групове явище. Лідерство, як один із способів диференціації групи, виникає в результаті спілкування та взаємодії індивідів у складі групи і стає складним психологічним феноменом, у якому певним чином фокусуються та проявляються найважливіші характеристики групового розвитку.

ПОЛІТИК	•визначає лінію поведінки групи, групові цілі, методи їх досягнення
АДМІНІСТРАТОР	•координація діяльності групи
СТРАТЕГ	•розка планів, методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей
ЕКСПЕРТ	•джерело достовірної інформації або кваліфікований фахівець
ПРЕДСТАВНИК	•виступає в зовнішньому середовищі від імені колективу
РЕГУЛЯТОР	•здійснює функцію регулювання стосунків усередині групи та з зовнішнім оточенням
РОЗПОДІЛЬНИК	•формує систему заохочень та покарань
ПРИКЛАД	•служить джерелом цінностей і норм, що становлять груповий світогляд
СИМВОЛ	•є ядром групи, виконувати функцію символів для зовнішнього середовища
ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА	•звільнення членів групи від відповідальності за особисті рішення

Рис. 4. Ролі лідера в групі

В цілому персональне лідерство зосереджено на наступних завданнях:

- зміцнення особистих навичок, компетенцій та здібностей керівників усіх рівнів,
- посилення виконавчих навичок, а також якості та змісту послуг, що надаються установою.

Дослідження показують, що розвиток сильних персональних навичок лідерства робить керівника спроможним інтегрувати управління і лідерство, мотивуючи при цьому персонал та створюючи натхненне професійне робоче середовище та організацію.

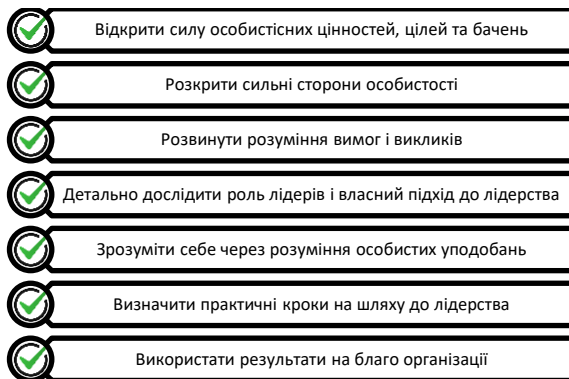


Рис. 5. Цілі персонального лідерства

*Індивідуальне рішення* - це рішення, ухвалене керівником одноосібно. При груповому прийнятті рішень цього процесу поруч із керівником залучаються та інші працівники. Індивідуальний підхід краще, коли час прийняття рішення обмежено або прийняття групового рішення неможливо чисто фізично. *Групове рішення*, як правило, менш суб'єктивне, більш обґрунтоване, оскільки механізм роботи груп забезпечує створення атмосфери співробітництва, взаємодію між членами групи, взаємне коригування рішень у процесі групової роботи, багатоваріантність розробок.



Рис. 6. Переваги групового прийняття рішень



Рис. 7. Недоліки групового прийняття рішень

### ***Питання для самоперевірки знань***

1. Чому лідерство – це групове явище?
2. Що таке індивідуальне та групове лідерство?
3. Які переваги індивідуального та групового прийняття рішень вам відомі?
4. Що таке влада?
5. Які види влади вам відомі?
6. Що лежить в основі природи влади?



## Тема 4. Комунікації в процесах управління командами. Комунікативна компетентність лідера.

**Зміст.** Поняття комунікації та її роль в процесі управління командою. Комунікативна компетентність лідера. Види, форми і канали комунікацій. Вербальні та невербальні комунікації. Навички ефективної комунікації. Комунікативні технології. Правила зворотного зв'язку в команді.

### Загальні положення.

Комунікації у створенні це інформаційні взаємодії, куди люди вступають у виконанні своїх функціональних обов'язків чи посадових інструкцій.

Під комунікаційним процесом розуміється обмін інформацією між окремими людьми або групою осіб. Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння надісланого повідомлення.

Правильно сплановані комунікації підвищують ефективність та результативність організації, у тому числі за рахунок зменшення інформаційного шуму, спотворення якості інформації, що передається, знижуються тимчасові та ресурсні втрати на уточнення та з'ясування тих чи інших даних.



Рис. 8. Роль комунікації в менеджменті

Основні види, на які поділяються внутрішні комунікації:

**Формальні.** Вони пов'язують усі елементи структури підприємства. Сюди відносяться всі документи, в яких прописано регламент взаємодії різних відділів та співробітників: нормативи, правила, інструкції, розпорядження, накази тощо.

**Неформальні.** Це будь-які взаємодії між працівниками однієї організації, незалежно від своїх місця в ієрархії підприємства. Найчастіше під час неформальних комунікацій відбувається обмін чутками (іноді плітками) та інформацією про можливі підвищення, зниження, звільнення тощо.

**Горизонтальні.** Це спілкування між працівниками з одного або різних відділів однієї організації, які знаходяться на одному рівні у її ієрархії. Від горизонтальних комунікацій безпосередньо залежить, наскільки ефективно будуть використовуватися всі види ресурсів компанії.

**Вертикальні.** Це комунікації між працівниками, які займають різний рівень ієрархії компанії. Ефективність даного типу комунікацій здебільшого залежить від компетентності та емоційної грамотності керівника – наскільки добре він вміє знаходити підхід до різних людей та розподіляти обов'язки залежно від типу особистості, чи вміє нематеріально мотивувати та активно слухати підлеглих, тощо.

*Комунікативна компетенція* – це здатність і реальна готовність до спілкування адекватно цілям, сферам та ситуаціям спілкування, готовність до мовної взаємодії та взаєморозуміння.

Включає знання про міжособистісні ситуації: знання про процес спілкування, знання про особистісні характеристики партнера: вміння оцінити стиль, позицію і дистанцію спілкування з співрозмовником; розуміння намірів співрозмовника та прогнозування наслідків комунікативної ситуації; розуміння невербальної комунікації тощо.

### ***Питання для самоперевірки знань.***

1. Що таке комунікації?
2. У чому заключається важливість комунікацій?
3. Які ви знаєте види комунікацій?

#### 4. Що таке комунікаційний процес?

### **Тема 5. Психологічні аспекти лідерства. Основи управління поведінкою індивідів**

**Зміст.** Теорії особистості та їх використання в управлінській практиці. Індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості особистості та врахування їх в системі управління командами. Психологічна структура особистості. Харизма як об'єкт дослідження. Поняття та основні положення теорії емоційного інтелекту. Емоційне лідерство. Поведінкові аспекти сучасного менеджменту. Мотиви і потреби. Мотивація команди. Розподіл ролей в команді. Гендерні аспекти прояву лідерства.

#### **Основні положення.**

Будь-яка організація функціонує лише тому, що в ній є люди. Саме працівники створюють та формують її внутрішній клімат. Зрештою від них залежить те, чим є організація. На сьогоднішній день людина стала найважливішим ресурсом організації. Тому особливо уважно слід вивчати теорії поведінки особистості організації.

Будь-яка організація зацікавлена в тому, щоб її співробітники поведилися певним чином. Ефективна для організації поведінка її співробітників проявляється в тому, що вони надійно та сумлінно виконують свої обов'язки, готові в ім'я інтересів справи в умовах ситуації, що змінюється, виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткових зусиль, проявляючи активність, знаходять можливості для співпраці.

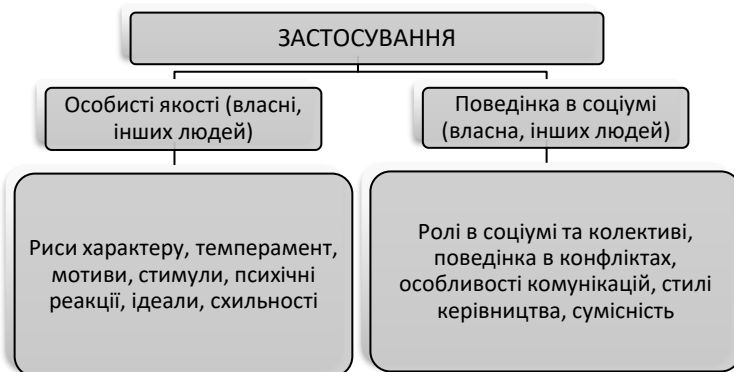


Рис. 9. Роль психологічних методів управління командами

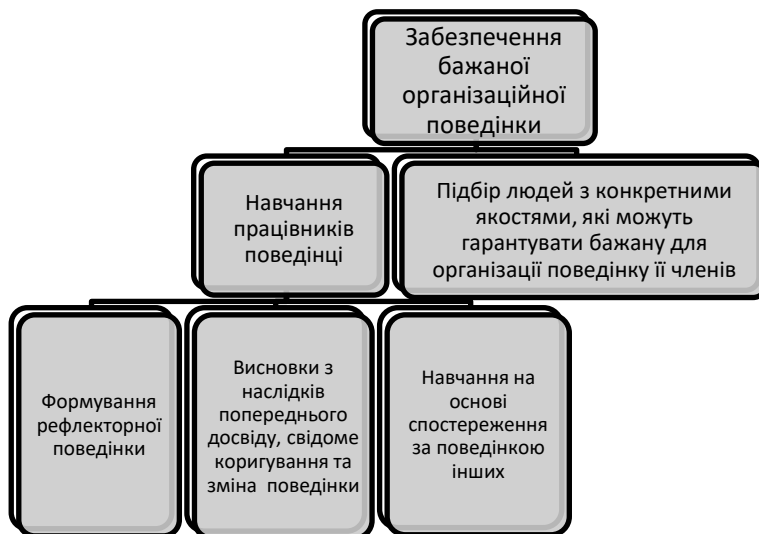


Рис. 10. Управління поведінкою членів команди

Розуміння особистості передбачає виділення її елементів, встановлення характеру їхнього взаємозв'язку та функціонального призначення. Питання структури особистості різних теоретичних школах вирішується неоднозначно.

Психологічна структура особистості – це цілісна модель, система якостей та властивостей, яка повно характеризує психологічні особливості особистості (людини, індивіда).

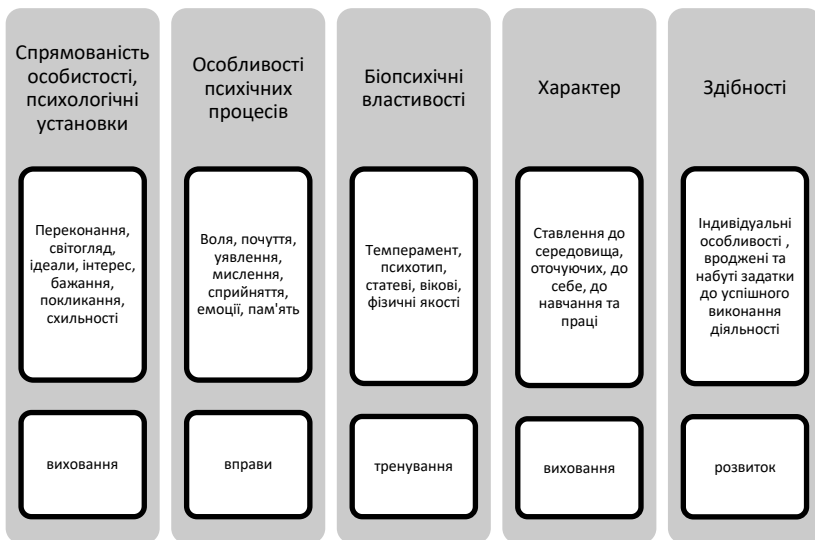


Рис. 11. Психологічна структура особистості

*Емоційне лідерство* – це мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту.

*Емоційний інтелект (EI)* - здатність працювати з емоціями і виявляти емпатію. Сюди відноситься вміння розпізнавати емоції, визнавати негативні та позитивні почуття, відокремлювати персональне сприйняття від наочних фактів, керувати власними та чужими емоціями. Це вміння відстежувати свої та чужі емоції, розрізнити їх та використовувати цю інформацію у своєму мисленні та поведінці.

***Питання для самоперевірки знань.***

1. Що таке поведінка, організаційна поведінка?
2. Які фактори впливають на організаційну поведінку?
3. Як лідер може впливати на поведінку працівників?
4. Які теорії особистості ви знаєте?
5. Які елементи визначають структуру особистості?
6. Що таке «харизма», «харизматичне лідерство»?
7. Що таке «емоційний інтелект», «емоційне лідерство»?

## **Тема 6. Роль лідера у формуванні корпоративної культури та іміджу організації.**

**Зміст.** Значення культури у формуванні та розвитку команди. Етичні цінності організації. Моделі корпоративної культури. Лідер як соціальний архітектор. Особиста та професійна етика. Поняття про імідж. Зовнішній та внутрішній імідж. Складові іміджу організації. Фактори, що впливають на імідж лідера. Технології створення і просування іміджу.

**Основні положення.** У сучасному світі успіх будь-якого проекту криється в команді, яка злагоджено працює, яка розуміє, що вона робить і навіщо. Регулювати це «що» та «навіщо» допомагає корпоративна культура. Корпоративна культура є потужним інструментом управління, що підтримує стратегічні цілі компанії. Грамотно вибудована культура позитивно впливає на залучення та мотивацію співробітників, формує ідентичність компанії та визначає генеральну лінію поведінки.

Вона включає безліч складових елементів:

Цілі і завдання;

Цінності та традиції;

Встановлений стиль лідерства;

Можливі варіанти розв'язання конфліктів;

Норми поведінки всередині колективу, у відносинах з клієнтами та партнерами;

Корпоративний стиль.

Розуміння структури, за якою будується корпоративна культура, допоможе ефективно та найповніше прописати перелік

правил, норм та цінностей, за якими житиме та комунікуватиме твоя команда.

Основні складові корпоративних культур: базові потреби, цінності, артефакти.

Перший рівень – артефакти. Це все матеріальне, що можна доторкнутися, побачити, почути. Наприклад, це може бути брендowana документація, дизайн сайту та соціальних мереж, форма одягу, мерч та багато іншого. Пропрацьований перший рівень корпоративної культури дозволяє проекту чи компанії відбудуватися від конкурентів та виділитися на ринку.

Другий рівень – цінності. Це те, у що вірять усі члени команди та керівники. Визначити основні пріоритети не складно, але дуже важливо для будь-якої команди, щоб рухатися в одному напрямку та розуміти один одного.

Третій рівень - базові уявлення. Простіше зрозуміти його на прикладах: це поведінкові патерни, соціальний стан, життєвий та світоглядний досвід, який поєднує всіх співробітників. Створення фундаменту на цьому рівні дозволить на етапі прийому на роботу виділяти «своїх», уникати конфліктів у команді та працювати більш злагоджено.



Рис. 12. Складові корпоративної культури

*Етичні норми* - це правила моральної та моральної поведінки, які прийняті за норму у певній соціальній групі.

*Імідж лідера* - це його цілісний несутеречливий образ у свідомості послідовників та підлеглих, який відповідає їх цільовим орієнтирам, нормам, цінностям та очікуванням



Рис. 13. Структура особистого іміджу





Рис. 14. Методи формування іміджу

***Питання для самоперевірки знань.***

1. У чому заключається важливість формування корпоративної культури в організації?
2. Що таке етика, етичні цінності?
3. Яким чином лідер впливає на організаційну культуру?
4. Що таке імідж?
5. З чого складається імідж?
6. Що таке етичні норми та цінності?

**Тема 7. Розвиток команди як ключова функція лідера.  
Розвиток лідерського потенціалу**

**Зміст.** Навчання та розвиток команди. Інструменти розвитку. Модель компетенцій. Розвиток компетенцій керівника та співробітників. Професійний та кар'єрний розвиток. Оцінка та розвиток потенціалу. Крос-функціональне зростання. Індивідуальна траєкторія розвитку. Коучинг, менторство, наставництво.

**Загальні положення.** Організація розвитку співробітників у компанії має відбуватися у двох площинах: професійній та особистісній. Відповідно, цілі розвитку співробітника ставляться окремо. Для особистісного розвитку застосовують 5 інструментів.

1. Ціль. Почати варто із постановки мети. Важливо, щоб вона була задана правильно: реалістична, визначена у часі, вказує на критерії досягнення результатів, позначає пріоритети та вимоги. Ідеально, якщо ціль цікава для співробітника.

2. Контроль. Бажано, щоб керівник щодня знаходив час звіряти, що зроблено чи зроблено проти початковим планом.

3. Похвала. Потрібно знаходити, що підлеглий зробив правильно і повідомляти про це негайно.

4. Догана. Це ефективний інструмент, якщо вміти ним скористатися. Набагато ефективніше робити догану одразу. Ніколи не можна переходити на критику особи людини.

5. Лідерство створює бачення напрями розвитку компанії, стимулює співробітників до командної роботи, дає підлеглим розуміння, що про них піклуються та зважають на них.

Інструмент розвитку співробітників у професійній площині - це, як правило, додаткове навчання. Воно може бути зовнішнім або внутрішнім, проходити в різних форматах, але завжди розвиває компетенції для посади або на перспективу кар'єрного зростання.

1. Професійне навчання. Фахівців, які здатні рухати компанію вперед потрібно створювати усередині компанії. При цьому важливо об'єктивно виявляти перспективні кадри, аналізувати потребу компанії у певних фахівцях та вкладати кошти у навчання, що принесе результати.

2. Передпідготовка та підвищення кваліфікації. Професійні навички персоналу – це лише половина шляху до створення посправжньому крутої команди. Знання треба актуалізувати. У цьому допоможе створення плану розвитку команди, згідно з яким керівнику легше приймати рішення щодо додаткового навчання для того чи іншого співробітника.

3. Перспективи кар'єрного зростання. План розвитку співробітників вигідний і працівнику, і всієї компанії. Якщо

людина бачить і розуміє чіткий курс свого просування у кар'єрі, його лояльність до компанії, задоволеність роботою, мотивація та ефективність праці значно зростають.

4. Ротація кадрів. Співробітник одержує нову посаду, нову зону відповідальності, але залишається на колишньому рівні ієрархії. Такий підхід допомагає створити кадровий резерв, швидко адаптувати співробітників та вирішувати конфліктні ситуації.

Навчання членів команди та лідерів є основою для всіх успішних програм удосконалення, забезпечує розуміння людьми концепції спільної роботи, а також засобів та методів, які мають бути використані у програмі вдосконалення. Підготовка має бути постійною, щоб задовольнити не тільки зміни в технології, а й зміни у навколишньому середовищі, в якому діє організація, її структура та, головне, люди. Якість підготовки можна розглядати у вигляді циклу удосконалення, елементами якого є:

- Забезпечення навчання як частини політики у сфері якості
- Покладання відповідальності за підготовку
  - Визначення цілей підготовки
  - Створення навчальної структури
  - Визначення потреб у навчанні
  - Підготовка навчальних програм та матеріалів
  - Впровадження та контроль за процесом підготовки
  - Оцінка результатів
  - Аналіз ефективності навчання.

*Компетенції* – це особистісні, поведінкові характеристики і мотиви людини, його здатність застосовувати знання, вміння та практичний досвід для успішного виконання роботи та досягнення виробничих результатів. Це сукупність знань, навичок та досвіду, накладена на особисті якості та мотиваційну спрямованість, які визначаються за поведінкою. Оскільки всі організації різні, якості співробітників, потрібні в одній компанії, для іншої можуть не становити жодної цінності.

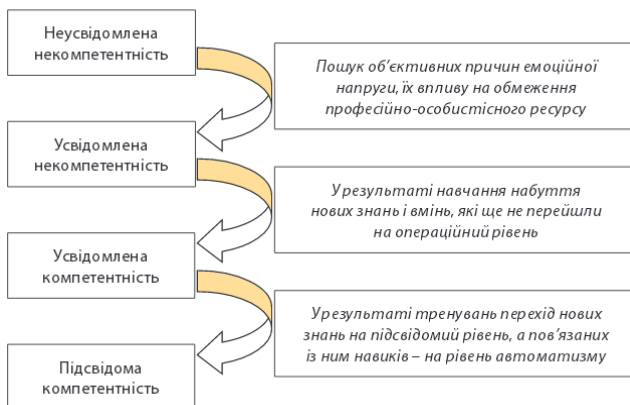


Рис. 15. Модель формування та розвитку лідерських якостей керівника

*Модель компетенцій* – це повний набір компетенцій та індикаторів їхньої поведінки, необхідні успішного виконання співробітником функціональних обов'язків. Більшість моделей може бути описано за допомогою 8–12 компетенцій – це та кількість, яка найчастіше застосовується на практиці та з якою просто працювати.

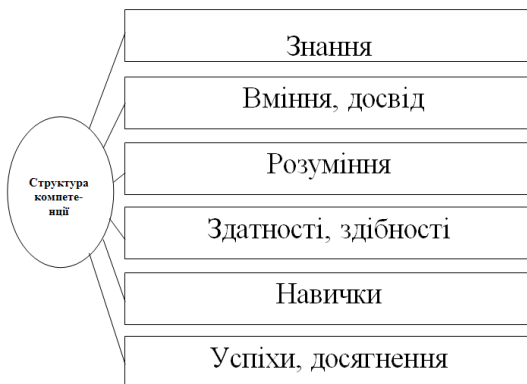


Рис. 16. Структура компетенції

## Індивідуальні компетенції → Корпоративні компетенції → Цінності компанії

Лідерський потенціал – це:

- можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки
- соціально-психологічна характеристика особистості, що може як виявлятися ситуативно, так і не залежати від ситуації і зумовлює здатність індивіда до успішного здійснення лідерства
- сукупність внутрішніх потреб, можливостей, цінностей, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності особистості, який забезпечує її вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань та досягненні цілей організації



Рис. 17. Елементи лідерського потенціалу

### *Питання для самоперевірки знань.*

1. У чому заключається важливість розвитку лідерства?
2. Що таке модель особистості, які її елементи?

3. Що таке лідерський потенціал?
4. Як можна розвивати лідерський потенціал?
5. Що таке компетенція, з чого вона складається?
6. Наведіть приклади форматів навчання команди.

## **Тема 8. Оцінювання ефективності роботи лідера та команди**

**Зміст.** Поняття ефективності співробітника та команди. Фактори та критерії ефективної роботи команди. Методи та інструменти оцінювання ефективності роботи команди. Performance Management – система керування ефективністю. Система показників ефективності, ключові показники ефективності. Постановка командних цілей та оцінка їхнього досягнення. Підвищення ефективності роботи команди.

### **Загальні положення**

Ефективність команди - це здатність команди досягати цілей чи завдань.

При оцінці команди та її членів вдається вирішити відразу кілька актуальних для бізнесу питань:

1. визначення сильних сторін організації та напрямів подальшого розвитку;
2. виявлення «токсичних» елементів – співробітників чи його груп;
3. грамотне визначення потенціалу кожного підлеглого.

Ефективність команди - це не продуктивність заради продуктивності, швидше, це побудова якісного робочого простору, що сприяє плідній командній взаємодії на робочому місці та покращенню продуктивності в цілому.

Існує безліч моделей ефективності команди, включаючи модель GRPI Рубіна, Пловника та Фрая, модель Катценбаха та Сміта, модель T7, модель ЛаФасто та Ларсона, модель Хекмена, модель Ленсіоні та модель Google.

Згідно з Хекменом, ефективність команди можна визначити з точки зору трьох критеріїв:

Кінцеві результати, які виконує команда, повинні відповідати або перевищувати стандарти, встановлені ключовими компонентами в організації.

Внутрішні соціальні процеси, що діють у міру взаємодії команди, повинні підвищувати чи принаймні підтримувати здатність групи працювати разом у майбутньому.

Навчання – Досвід роботи в командному середовищі має діяти так, щоб задовольняти, а не посилювати особисті потреби членів команди.

Ключові показники ефективності (англ. key performance indicators, KPI) - це числові показники діяльності, які допомагають виміряти ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, а саме: результативність та ефективність.

KPI або ключові показники ефективності – це всі фінансові та нефінансові показники, які допомагають оцінити ефективність поточної діяльності. Їхнє значення, виміряне за певний період часу і виражене в цифрах, є зворотним зв'язком про те, чи було досягнуто поставленої мети.

Які бувають види показників KPI:

- цільові (для побудови стратегії) та функціональні (для вирішення поточних завдань);
- фінансові (виручка, прибуток) та нефінансові (задоволеність клієнтів, плинність персоналу);
- індивідуальні та колективні.

Основні методи постановки командних цілей:

1. Визначте основні індикатори, які допоможуть вам відслідковувати щоденний чи щотижневий прогрес у досягненні вашої мети.

2. Уважно стежте за прогресом у досягненні своїх цілей і спробуйте використати більш короткі часові рамки, якщо вам часто доводиться змінювати цілі.

3. Встановіть чіткі командні цілі, на які члени команди можуть безпосередньо впливати, і за які будуть нести відповідальність.

4. Придумайте гіпотезу (і можливо швидко обчисліть) для своєї мети, щоб переконатися, що вона амбітна, але досяжна. Залучайте всю команду в процес постановки цілей, щоб кожна

людина була залучена та наділена повноваженнями для їх досягнення.

### ***Питання для самоперевірки знань.***

1. Що таке ефективність співробітника та команди?
2. Які методи та інструменти оцінювання ефективності роботи команди вам відомі?
3. Що таке ключові показники ефективності?
4. Які шляхи підвищення ефективності роботи команди?

## **2. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Завдання для виконання практичних завдань доступні для студентів на навчальній платформі Мудл. Підключення студентів до курсу відбувається викладачем на початку семестру.

## **3. ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

У випадку, коли студенти не можуть відвідувати всі заняття за розкладом або у них є потреба одержати додаткові бали, є можливість виконати індивідуальне завдання.

Індивідуальне завдання передбачає опрацювання та поглиблене вивчення студентом питання з рекомендованого списку та виконання презентації.

**Рекомендований список питань для індивідуального завдання:**

1. Основні підходи до визначення феномену лідерства.
2. Типологія лідерства. Концепції і теорії лідерства.
3. Моделі особистості, структура лідерських якостей.



4. Життєвий цикл та етапи формування команди.
5. Формування та розвиток навичок командної взаємодії.
6. Стратегії, технології та методи управління конфліктами в команді.
7. Особливості управління командами при віддаленій роботі.
8. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
9. Залученість команди. Стимулювання креативності та генерування ідей в команді.
10. Вербальні та невербальні комунікації.
11. Навички ефективної комунікації.
12. Комунікативні технології.
13. Харизма як об'єкт дослідження.
14. Поведінкові аспекти сучасного менеджменту.
15. Мотиви і потреби. Мотивація команди.
16. Гендерні аспекти прояву лідерства.
17. Етичні цінності організації. Моделі корпоративної культури.
18. Особиста та професійна етика.
19. Зовнішній та внутрішній імідж. Складові іміджу організації.
20. Технології створення і просування іміджу.
21. Розвиток компетенцій керівника та співробітників.
22. Професійний та кар'єрний розвиток.
23. Коучинг, менторство, наставництво.
24. Методи та інструменти оцінювання ефективності роботи команди.
25. Підвищення ефективності роботи команди.

#### **4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

## Основна література

1. Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти - II / відп. ред. Т. В. Фініков, Р. Сухарські. Київ : Fundacja "Instytut Artes Liberales". 2017. 460 с.
2. Лідерство : навчальний посібник. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 296 с. URL: [http://megalib.com.ua/book/129\\_Liderstvo.html](http://megalib.com.ua/book/129_Liderstvo.html)
3. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
4. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ. 2016. 227 с.
5. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ ст. – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ. 2016. 375 с.
6. Сергеева Т. В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота : навчальний посібник. Харків : ХНУБА. 2014. 124 с.
7. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.
8. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є Книш, В. В. Бондаренко. Харків. 2017. 100 с.

## Допоміжна література

9. Бак Г. О. Лідерство транснаціональних корпорацій у світовому створенні інновацій. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3/4. С. 16–19.
10. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ : Ліра. 2017. 304 с.
11. Буник В. Свідоме лідерство: характеристика та етапи становлення. *Академія гостинності*. 2020. № 6. С. 60–65.

12. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.