



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Національна академія державного управління при Президентові України

М. С. Орлів

Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Національна академія державного управління при Президентові України**

М. С. Орлів

Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління

Навчальний посібник

Київ 2017

Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентіві України
(протокол № 240/11-10 від 24 листопада 2016 р.)

Рецензенти:

В. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентіві України;

І. Сурай, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ при Президентіві України.

Орлів М. С.

О66 Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник / М. С. Орлів. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. – 40 с.
ISBN 978-617-7288-75-5

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

УДК 316.46:35.07/.08](477)(07)

Опис модуля

Мета модуля – розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління шляхом розкриття його сутності, моделей і методів розвитку.

Цільова аудиторія – керівні кадри сфери державного управління.

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Лідерський потенціал керівника сфери державного управління: стратегія та індивідуальна програма розвитку
- Тема 2. Моделі та методи розвитку лідерського потенціалу
- Тема 3. Наставництво та коучинг як ефективні технології розвитку керівника й навчання підлеглих

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля слухач буде:

- *знати* сутність і складові лідерського потенціалу керівника сфери державного управління, напрями та умови його розвитку; механізм планування розвитку лідерського потенціалу, принципи формування його цілей та пріоритетів; моделі та методи розвитку лідерського потенціалу;
- *вміти* проводити особистісний SWOT-аналіз; формувати цілі індивідуального розвитку відповідно до SMART-критеріїв та складати стратегію і програму індивідуального розвитку керівника сфери державного управління; розробляти покрокову програму розвитку лідерських якостей; застосовувати моделі наставництва і коучингу;
- *володіти* навиками стратегічного планування індивідуального розвитку; здатністю застосовувати на практиці методи розвитку лідерського потенціалу з урахуванням власного стилю навчання, а також організувати наставництво в органі державної влади.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління

Мета модуля – розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління шляхом розкриття його сутності, моделей і методів розвитку

Цільова аудиторія – керівні кадри сфери державного управління

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Лідерський потенціал керівника сфери державного управління: стратегія та індивідуальна програма розвитку	<p>Розуміння сутності лідерського потенціалу керівника сфери державного управління та механізму планування його розвитку</p> <p>Уміння проводити особистісний SWOT-аналіз та формувати цілі індивідуального розвитку відповідно до SMART-критеріїв</p> <p>Уміння розробити стратегію індивідуального розвитку</p>	<p>Лекція-презентація</p> <p>Групове практичне заняття 1</p>	<p>Самостійна робота (табл. 7, 8)</p> <p>Тест</p>
Тема 2. Моделі та методи розвитку лідерського потенціалу	<p>Розуміння сутності моделі емпіричного навчання</p> <p>Здатність до застосування на практиці методів розвитку лідерського потенціалу з урахуванням власного стилю навчання</p> <p>Вміння розробити річну програму індивідуального розвитку та покрокову програму розвитку лідерської компетенції</p>	<p>Лекція-презентація</p> <p>Групове практичне заняття 2</p>	<p>Самостійна робота (табл. 9)</p> <p>Тест</p>
Тема 3. Наставництво та коучинг як ефективні технології розвитку керівника й навчання підлеглих	<p>Вміння застосовувати моделі наставництва і коучингу</p> <p>Здатність організовувати наставництво в органі державної влади</p>	<p>Лекція-презентація</p> <p>Групове практичне заняття 3</p>	<p>Ознайомлення з рекомендованими джерелами</p> <p>Тест</p>

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

Тема 1. Лідерський потенціал керівника сфери державного управління: стратегія та індивідуальна програма розвитку

Теоретичний матеріал

Прогнози експертів стосовно глобалізації, інформатизації і технологізації об'єднує одна загальна ідея – організації та їх лідери повинні знаходитись у процесі безперервного розвитку. Формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності навчатися та розвивати власний лідерський потенціал, який, на відміну від компетентності, є необмеженим.

Лідерський потенціал особистості

соціально-психологічна характеристика, яка відображає здатність особистості до успішної лідерської поведінки.

Його основу становлять такі потенціали: особистісний (біологічний, соціальний, психологічний, духовний), професійний, управлінський, творчий та інноваційний.

Складовими лідерського потенціалу керівника сфери державного управління є:

- установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості);
- особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо);
- здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо);
- професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері державного управління).

Оскільки серед сучасних науковців немає єдиного підходу до розуміння походження лідерства, відповідно до основних теорій (з позиції лідерських якостей, поведінковий та ситуаційний підходи [7]) розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління – це одночасна робота за такими напрямками:

- розвиток особистісних якостей, які сприяють виробленню поведінки лідера (емоційна самосвідомість, упевненість у собі, асертивність, стресостійкість, адаптивність тощо);
- удосконалення ключових умінь і навичок, з яких складається поведінка лідера (комунікація, управління командою, управління змінами, стратегічне управління тощо);
- підвищення ситуаційної компетентності шляхом набуття досвіду вирішення професійних, управлінських і міжособистісних проблем;
- напрацювання репутації лідера, готового «взяти ситуацію під контроль» та «привести команду до цілі».

Основними факторами, що впливають на розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління, є не тільки його якості й потенції, а також соціальні фактори (зміст професії, перспективи кар'єрного росту, комунікації, сприйняття керівника його підлеглими) та інституційні фактори (організаційні цінності та культура, модель управління, інноваційність розвитку). Тому умовами розвитку його лідерського потенціалу є:

- чітке розуміння потреб і цілей розвитку;
- внутрішня мотивація витратити час та енергію для досягнення цілей розвитку;
- наявність необхідних для розвитку ресурсів, а також знань і навиків (зокрема щодо індивідуального стилю мислення і навчання [2, с. 349–363], використання ефективних методів і технологій розвитку);
- сприятливе для розвитку та практикування нових лідерських навиків середовище;
- відповідальність щодо націлення розвитку на підвищення ефективності діяльності та досягнення результатів.

В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації. На рис. 1 подано спрощену схему механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління з урахуванням положень нового законодавства про державну службу.

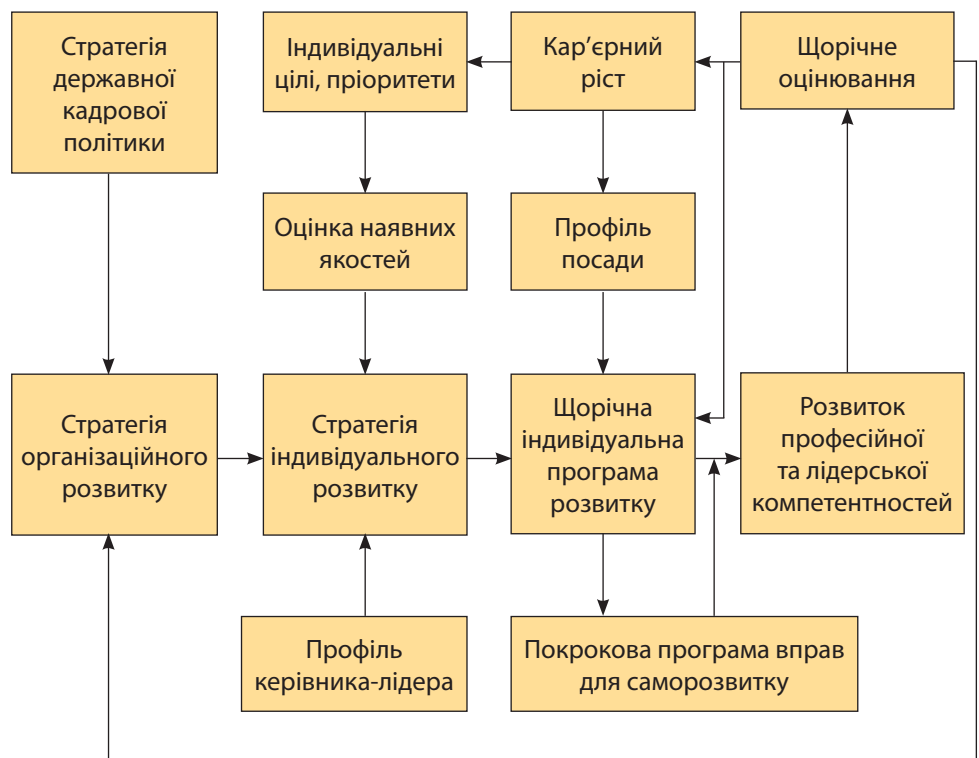


Рис. 1. Механізм планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління

Планування індивідуального розвитку керівника сфери державного управління має важливе значення як для особистісного, так і для організаційного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги планування індивідуального розвитку керівних кадрів

Індивідуальні переваги	Інституційні переваги
Побудова та реалізація індивідуальної траєкторії навчання, забезпечення концентрації особи на власних пріоритетах розвитку.	Реальне вивчення навчальних потреб, планування навчання (індивідуального, групового, організаційного), створення передумов для запровадження системи моніторингу розвитку кадрів та підвищення ефективності процесу їх щорічного оцінювання.
Узгодження з безпосереднім керівником програми індивідуального розвитку з урахуванням результатів щорічного оцінювання, що сприяє формуванню сприятливого для навчання середовища та кар'єрному розвитку фахівця.	Виявлення лідерського потенціалу керівних кадрів з метою його спрямування «у потрібному для організації руслі», узгодження цілей їх розвитку із цілями розвитку органу державної влади.
Підвищення мотивації до саморозвитку, а також навчання «через дію» безпосередньо на робочому місці.	Підвищення мотивації керівних кадрів до організації навчання інших фахівців, наставництва тощо.

Важливими умовами ефективності планування індивідуального розвитку є:

- правильність формулювання цілей;
- використання комплексного підходу до вибору методів розвитку, який базується на сучасних принципах навчання дорослих і враховує індивідуальний стиль навчання;
- організаційна та ресурсна підтримка його формування і реалізації з боку органу влади.

Програма розвитку лідерського потенціалу керівника може включати широкий спектр напрямів – від розвитку окремих якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності, до рефлексивної самоорганізації, та має формуватися із дотриманням таких принципів:

- розвиток має відповідати особистим цілям, а не «ідеалам», які йому нав'язуються;
- цілі розвитку мають ґрунтуватися на його сильних, а не слабких сторонах;
- програма розвитку має бути реалістичною, добре структурованою і адаптованою для конкретної особи (тобто її реалізація не повинна викликати дискомфорт);
- програма розвитку, з одного боку, має бути достатньо детальною, щоб забезпечити моніторинг та контроль її виконання, з іншого – достатньо гнучкою, щоб її можна було реалізувати у найбільш зручний та ефективний спосіб.

При формулюванні цілі індивідуального розвитку важливо враховувати факт, що чим чіткішою та зрозумілішою вона є, тим більш імовірним буде її досягнення. Ціль повинна відповідати критеріям SMART – specific, measurable, achievable, relevant, time-framed, тобто бути конкретною, вимірювальною, досяжною, адекватною, з розрахованими термінами досягнення. Водночас, щоб досягти вражаючих результатів, при формулюванні цілі доцільно використовувати «метод якісних стрибків» та усвідомити мотиви її реалізації, відповівши на такі запитання:

Чому для мене важлива ця ціль?

Якого реального результату (стану) необхідно досягнути?

Чому і за яких умов ця ціль є досяжною?

У межах яких часових рамок слід здійснювати вимірювання досягнення цілі?

Які перепони на шляху до реалізації цілі треба подолати?

На яких пріоритетних завданнях потрібно сконцентрувати зусилля?

Розвиток лідерського потенціалу є найбільш ефективним за умови детального планування всіх його етапів. З цією метою щорічна індивідуальна програма розвитку має доповнюватися покроковою програмою вправ, яка представляє собою список активних дій, без існування якого ціль залишається лише наміром. Такий підхід забезпечує чітке уявлення про завдання та контроль власної активності.

При формуванні покрокової програми необхідно передбачити поступове ускладнення вправ, їх різноманітність і регулярність виконання. Наприклад, для розвитку комунікативної компетентності вона може містити такі вправи:

- 1) щотижня виступати перед підлеглими з інформацією про результати роботи підрозділу за попередній тиждень та пріоритетні завдання на наступний тиждень;
- 2) пройти співбесіду в організації, в яку Ви не плануєте працевлаштовуватись;
- 3) взяти участь у нараді керівників структурних підрозділів та виступити із наперед підготовленими пропозиціями;
- 4) увійти до складу робочої групи з підготовки проекту нормативно-правового акту та взяти активну участь у її засіданнях;
- 5) виступити з доповіддю на професійну тематику на секційному засіданні науково-практичної конференції;
- 6) стати наставником працівника підпорядкованого структурного підрозділу тощо.

При визначенні пріоритетів індивідуального розвитку може обиратися одна зі стратегій розвитку:

- 1) розвиток слабких сторін (набуття відсутніх або удосконалення слабо розвинених умінь і навиків);
- 2) компенсація слабких сторін за рахунок посилення сильних сторін (удосконалення вже розвинутих навиків з метою подальшого їх активного використання для того, щоб слабкі сторони нівелювалися на їх тлі);
- 3) комплексний підхід до розвитку лідерських якостей (поєднання перших двох підходів у наведеній послідовності, що вимагає більше часу, але є найбільш ефективним).

Визначенню стратегії індивідуального розвитку лідерського потенціалу керівника передують його діагностика, а також оцінка наявних якостей і факторів, які впливають на його конкурентоспроможність і кар'єрний ріст шляхом проведення особистісного SWOT-аналізу.

Практичне завдання

Мета завдання – розробити шаблон матриці для проведення особистісного SWOT-аналізу керівника сфери державного управління (для подальшого формування стратегії індивідуального розвитку лідерського потенціалу).

З цією метою учасники тренінгу діляться на групи, кожна з яких розробляє шаблон матриці SWOT для окремої категорії керівника сфери державного управління. Після завершення роботи групи презентують свої напрацювання та проводиться обговорення результатів їхньої роботи. Кожен учасник тренінгу обирає шаблон, за яким після завершення тренінгу буде проводити особистісний SWOT-аналіз.

Для виконання завдання у групах необхідно:

1. Проаналізувати наведені у табл. 2 аспекти, за якими визначаються сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, і доповнити їх, урахувавши особливості модернізації інституту державної служби України.
2. Запропонувати підхід до ранжування критеріїв за обраними аспектами у кожному полі.

При формуванні шаблону матриці SWOT необхідно дотримуватися таких підходів.

Особистісний SWOT-аналіз – це техніка, яка дозволяє оцінити власні сильні та слабкі сторони, розкривши можливості й загрози для досягнення цілі.

Strengths (сильні сторони) – особистісні якості, навички, здатності особи, які допомагають їй досягнути успіху, побудувати кар'єру, налагодити взаємовідносини з іншими тощо. Це її внутрішній капітал і досвід, яким вона може поділитися з іншими.

Weaknesses (слабкі сторони) – якості, які можуть створювати внутрішню нестабільність, їх необхідно розвивати, щоб утримати досягнуте або піднятися на новий рівень розвитку.

Opportunities (можливості) – все те, що пропонує зовнішнє середовище, може підвищити цінність особистості в соціумі, але поки нею не використовується. Це зовнішні точки стабільності, які проявляються тоді, коли для них є внутрішня основа.

Threats (загрози) – існуючі та потенційні ризики і загрози, джерелом якого є зовнішнє середовище.

Ключовими компетентностями керівника-лідера сфери державного управління є такі.

Орієнтація на результат – це спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації.

Аналітичне мислення – це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей і тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем.

Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних і майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізуватися та сприяти досягненню цілей організації.

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово й усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок [6].

Шаблон для виконання практичного завдання

Таблиця 2

Шаблон матриці для проведення особистісного SWOT-аналізу керівника сфери державного управління

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішні точки опори	<p>Сильні сторони</p> <p>Знання Вміння Навики Поведінкові якості Досвід роботи</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>Що викликає дискомфорт? Що особі дається складно? В чому особа некомпетентна? Чим зловживають інші по відношенню до особи? Які завдання особа не любить вирішувати?</p>
Зовнішні точки опори	<p>Можливості</p> <p>Що може особу удосконалити, якщо вона приділить цьому час? Чому особа хоче навчитись? На що є ресурс (сили, час, мотивація, засоби)? Які нові технології з'явилися? У чому полягає розвиток сфери професійної діяльності?</p>	<p>Загрози</p> <p>Чому особі слід більше приділяти уваги і часу, але вона цього не робить або не може робити? Що в особі викликає занепокоєння? Що особа не може контролювати?</p>

Обґрунтування способу ранжування критеріїв	
---	--

Список рекомендованих джерел

1. *Бишоф А.* Самоменеджмент. Эффективно и рационально / А. Бишоф, К. Бишоф; [пер. с нем. Д. А. Пергамент]. – 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2006. – 127 с.
2. *Драйден Г., Вос Д.* Революція в навчанні / Г. Драйден, Д. Вос ; [перекл. з англ. М. Олійник]. – Львів : Літопис, 2005. – 542 с.
3. *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2007. – 480 с.
4. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Ю. В. Ковбасюк, В. А. Гошовська, Л. А. Пашко. – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.
5. Лідерство в системі державної служби : навчальний посібник ; за заг. ред. М. М. Їжі. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – 132 с.
6. Профілі компетенцій лідера на державній службі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>
7. *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
8. Елітознавство : підручник / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2013. – 268 с.

Тема 2. Моделі та методи розвитку лідерського потенціалу

Теоретичний матеріал

Обираючи модель і методи розвитку лідерського потенціалу, керівник має усвідомити власний стиль сприйняття інформації, особисті преференції щодо навчання та структуру його циклу. У сучасній літературі існує понад 20 методів визначення особистого стилю навчання. Один з найбільш поширених із них ґрунтується на запропонованій Д. Колбом моделі емпіричного навчання, яка:

- показує преференції людей щодо сприйняття інформації, розділяючи їх на 4 групи: активісти, мислителі, теоретики та прагматики [5, с. 364–372];
- розкриває суть і 4 стадії навчання (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції та застосування на практиці).

Відповідно до цієї моделі особа:

- 1) здійснює дію, використовуючи існуючі знання, уміння, навички незалежно від того, наскільки вони є достатніми;
- 2) аналізує набутий досвід, його переваги і недоліки та робить висновок про те, що було вдалим і що можна було б зробити краще;
- 3) одержує необхідні їй теоретичні знання та формує правильний алгоритм дій на майбутнє;
- 4) відпрацьовує теорію і закріплює необхідні навички.

Необхідність у формуванні або розвитку лідерських якостей керівника найчастіше виявляється безпосередньо у процесі його діяльності, та здійснюється за моделлю, поданою на рис. 2.

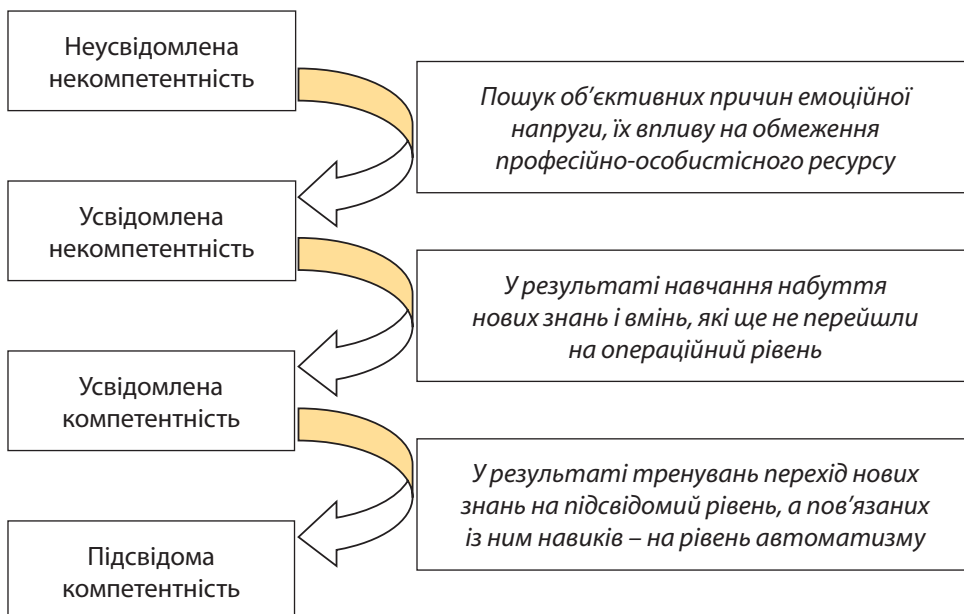


Рис. 2. Цикл формування (розвитку) лідерських якостей

У процесі розвитку лідерського потенціалу можуть використовуватися різні методи навчання, які діляться на 3 категорії:

«Tell» – вивчення теорії (лекції, семінари, тренінги тощо);

«Show» – навчання на досвіді інших (спостереження за діями інших, розвиток із залученням наставника або коуча);

«Do» – навчання через дію (ділові ігри, розвиток на робочому місці, виконання спеціальних завдань, групових та індивідуальних проєктів, участь у розробці нормативно-правових актів тощо).

Важливо

Знати і не робити – все одно що не знати. Навчитись і не робити – все одно що не навчитись. Засвоїти знання і досягти істинного розуміння можна тільки шляхом дій і застосування їх на практиці (Стівен Р. Кові).

Розвиток лідерського потенціалу не може обмежуватись оволодінням виключно знань та вмінь, оскільки визначальними для нього є поведінкові якості. Тому для будь-якої мети розвитку лідерських якостей обов'язковими для використання є методи групи «Do». Нові знання засвоюються, коли вони втілюються у життя, а максимальні результати від навчання досягаються шляхом навчання інших.

Для розвитку лідерських якостей найбільш ефективними є такі методи:

- тренінг;
- навчання через дію (діяльнісне навчання);
- наставництво (менторство);
- коучинг.

Тренінг

групове інтерактивне навчальне заняття у спеціально сформованій тренінговій групі, яке ґрунтується на принципах зворотного зв'язку й активної взаємодії всіх учасників і спрямоване на розвиток певних умінь і навиків.

Для керівних кадрів сфери державного управління тренінги реалізуються Національною академією державного управління при Президентові України (зокрема Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів) та іншими закладами системи підвищення кваліфікації.

Навчання через дію

навчання, що здійснюється шляхом виконання спеціальних вправ або завдань безпосередньо у процесі професійної діяльності.

Воно є ефективним способом розвитку лідерського потенціалу, оскільки керівник отримує можливість удосконалювати свою поведінку, а отже, і свої поведінкові якості.

Наставництво

навчання на робочому місці у формі взаємовідносин, в яких одна особа ділиться знаннями, досвідом, ідеями з іншою з метою її професійного та особистісного розвитку.

Технологія наставництва є складовою організаційного навчання. Роль наставника зазвичай виконує досвідчений керівник.

Коучинг (від англ. coach – репетитор, інструктор, тренер) є інноваційною технологією поєднання прикладних розробок менеджменту і психології управління, яка з'явилася у 70–80-х роках минулого століття, але своєї популярності набула протягом останніх 10 років.

Коучинг

сфокусований на рішенні, орієнтований на досягнення визначеної цілі процес співробітництва, у ході якого коуч сприяє розвитку особи підвищенню ефективності її діяльності.

Коучинг можна охарактеризувати як розвивальну підтримку, принципово важливий засіб досягнення результатів у контексті швидких змін [4, с. 236]. Якщо наставництво, як правило, застосовується для вирішення стандартних завдань, то коучинг – у процесі багатоваріантної управлінської діяльності. На відміну від наставництва, яке спрямовує на застосування алгоритму чи подібного шляху переважно директивним способом впливу, коучинг спрямовує та мотивує.

Спільними рисами коучингу і тренінгу є: стимулювання активних змін, підтримка ініціативи, допомога у створенні внутрішніх і зовнішніх стимулів, спільна діяльність.

Коучинг класифікується за такими ознаками:

- залежно від суб'єкта: зовнішній і внутрішній (проводять штатні коуч-консультанти);
- залежно від кількості осіб, з якими працює коуч: індивідуальний (персональний, особистий) або груповий (командний);
- залежно від характеру цілей і терміну їх реалізації: оперативний (вирішення поточних питань), тактичний (розв'язання локальних завдань), стратегічний (включає постановку стратегічної цілі, формування місії, розробку стратегії);
- залежно від способу проведення: очний (живе спілкування) і заочний (дистанційний);
- залежно від завдань: коучинг навиків і виконання (створення бажаних результатів у складних ситуаціях шляхом зміни стратегії поведінки), коучинг розвитку (прогресивний розвиток, спрямований на досягнення особистих амбітних цілей), трансформаційний коучинг (швидке створення фундаментального особистісного «зсуву» у сприйнятті перспектив), кар'єрний коучинг (розвиток особистісної майстерності у професії), лайф-коучинг (підтримка і супровід «упродовж життя» до одержання необхідного результату), самокоучинг (розвиток здатності бути коучем самому собі та здійснювати саморозвиток) тощо.

Використання навіть найбільш ефективних методів і технологій розвитку лідерського потенціалу не забезпечить бажаного результату без саморозвитку.

Саморозвиток

процес самостійного усвідомленого і цілеспрямованого удосконалення якостей та розгортання власної індивідуальності.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки, обмеження та можливості;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, невдачі та, особливо, успіхи.

Модель самокерівного навчання за Р. Бояцисом передбачає п'ять етапів:

- 1) Моє ідеальне «я»: ким я хочу бути?
- 2) Моя реальна сутність: хто я є? Які мої позитивні якості й у чому моя сутність не співпадає з ідеальною?
- 3) Моя програма самовдосконалення: як я зможу розвинути свої позитивні якості для досягнення ідеалу?
- 4) Запровадження у практику нових способів поведінки, нових навиків і подальша робота над ними з метою досягнення рівня досконалого володіння.
- 5) Встановлення надійних і довірливих стосунків з оточуючими, які роблять можливими всі ці зміни [1, с. 123–124].

При цьому рівнями саморозвитку є:

I рівень (початковий) – самопізнання, яке здійснюється за допомогою самоспостереження та самомоніторингу;

II рівень (базовий) – самовиховання, що стає можливим завдяки рефлексії, а також прийомам самообмеження та самозаохочення;

III рівень (високий) – самоорганізація, яка стає можливою завдяки визначенню особистих пріоритетів. Саме на цьому рівні виявляються уміння самоменеджменту [6, с. 60].

Обираючи методи розвитку лідерського потенціалу, слід ураховувати той факт, що, на відміну від професійних та управлінських якостей, які відносно швидко можна істотно розвинути завдяки семінарам, тренінгам, діловим іграм тощо, на розвиток лідерських якостей, особливо складових емоційного інтелекту (самосвідомість, саморегуляція, соціальна свідомість, менеджмент взаємовідносин) у зрілому віці керівнику необхідно витратити більше зусиль та енергії, оскільки завдання полягає не в тому, щоб навчитися чомусь уперше, а змінити стару модель поведінки на нову. Наприклад, щоб розвинути таку здатність, як стресостійкість, потрібно більше зусиль та часу, аніж для того, щоб стати експертом зі стратегічного управління чи проектного менеджменту. Тому для розвитку лідерського потенціалу необхідно застосовувати сім навиків високоефективних людей [3, с. 165, 371–374]:

- 1) бути проактивним, усвідомлювати свободу вибору та відповідальність за нього на основі власних принципів і цінностей;
- 2) починати справу, уявляючи кінцеву ціль;
- 3) поетапно досягати визначеної цілі незалежно від обставин, аналізуючи те, що важливо і що не терміново, керуючись принципами, які мають найбільшу цінність;
- 4) спочатку намагатися зрозуміти інших, потім – бути зрозумілим, з повагою і толерантністю ставитись до інших;
- 5) досягати синергії – творча взаємодія, яка дає змогу максимізувати результат, коли $1+1>2$;
- 6) думати у дусі «виграв / виграв» – уміння досягати власних цілей, не перешкоджаючи при цьому іншим реалізовувати їхні цілі;
- 7) постійно удосконалюватись у фізичній, соціально-емоційній, інтелектуальній та духовній сферах життя, що забезпечить здатність ефективно використовувати лідерські навики.

Практичне завдання

Мета завдання – розробити покрокову програму розвитку лідерської якості.

Учасники тренінгу діляться на групи, кожна з яких обирає одну з якостей із запропонованого тренером списку:

- стратегічне управління;
- управління командою;
- публічні виступи і презентації;
- проведення нарад;
- проведення переговорів;
- управління часом;
- проактивність;
- адаптивність;
- асертивність.

Після завершення роботи групи презентують свої напрацювання та проводиться обговорення результатів їхньої роботи.

Для виконання завдання у групах необхідно:

1. Розкрити сутність лідерської якості.
2. Сформувати мету розвитку лідерської якості керівником.
3. Скласти шаблон покрокової програми (активного плану дій) розвитку лідерської якості, зазначивши періодичність і тривалість кожного заходу (табл. 3).

У покрокову програму доцільно також включити вправи, які не мають відношення до професійної діяльності керівника (ті, що можна виконати вдома, зі знайомими і незнайомими людьми, публічно тощо).

Окрім описаних у теоретичному матеріалі найбільш ефективних методів розвитку лідерського потенціалу керівника сфери державного управління, доцільно розглянути можливість використання інших методів, у тому числі передбачених чинним законодавством для підвищення кваліфікації державних службовців:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- участь у тематичних постійно діючих семінарах;
- навчання на спеціалізованих короткострокових навчальних курсах;
- участь у тематичних короткострокових семінарах (тренінгах);
- стажування в органах влади, органах місцевого самоврядування;
- стажування за кордоном;
- участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець».

Список рекомендованих джерел

1. *Бояцис Р.* Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, Е. Макки ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
2. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
3. *Кови Стивен Р.* Восьмой навык: от эффективности к величию / Стивен Р. Кови ; [пер. с англ. Ю. Сундстрем ; ред. С. Анисимов]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 410 с.
4. *Мамфрод А.* Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров. Стратегии действий / А. Мамфрод, Д. Голл. – М. : HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. – 360 с.
5. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
6. *Штепа О. С.* Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навчальний посібник / О. С. Штепа. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 362 с.

Тема 3. Наставництво та коучинг як ефективні технології розвитку керівника й навчання підлеглих

Теоретичний матеріал

У попередній темі акцентовано, що максимальні результати від навчання досягаються шляхом навчання інших. Технологіями, які можуть використовуватись керівником у сфері державного управління як з метою власного саморозвитку, так і з метою навчання підлеглих, є наставництво та коучинг. Їх упровадження сприяє підвищенню професійного статусу наставника (або коучера); його усвідомленню власної значимості і довіри з боку вищого керівництва; зниженню ризику професійного вигорання керівника як носія знань і навиків; одержанню задоволення від успіху підопічних тощо.

Ефективність від застосування наставництва або коучингу залежить від правильно обраної моделі, методу та способу їх реалізації.

У системі державного управління наставництво зазвичай здійснюється у вигляді інструктування та консультування з метою максимально об'єктивного аналізу конкретних проблем для їх вирішення. Важливо, щоб воно було добровільним і не заважало наставнику виконувати безпосередні професійні обов'язки.

У процесі наставництва здійснюється: тренування, випробовування, підтримка, захист, сприяння просуванню та постійний зворотний зв'язок між наставником та його підопічним.

У процесі наставництва можуть використовуватись такі методи:

- дидактичний – наставник надає інформацію у вигляді аксіом, які не підлягають обговоренню, потім вона ілюструється прикладами та відпрацьовується на практиці. Проте, оскільки нові знання одержуються у «готовому вигляді», з часом їх важко відновити у пам'яті;
- пояснювально-ілюстративний – наставник спочатку наводить приклади, а потім на їх підставі робить висновки, що стають аксіомами, які далі ілюструються та відпрацьовуються;
- евристичний – наставник надає підопічному вихідну інформацію та приклади для роздумів, на основі чого останній самостійно або за допомогою наставника виводить загальні правила і закономірності. Це забезпечує вищий рівень мотивації до реалізації сформованої моделі.

При організації наставництва важливо забезпечити його добровільність і чітко визначити зміст наставництва і його результати, часові рамки та умови його здійснення, а також повноваження наставника.

Універсальна модель (алгоритм) застосування технології наставництва є такою:

1. Підтвердження мотивації навчатися.
2. Набуття знань щодо того, як діяти правильно.
3. Первинне відпрацювання навиків.
4. Коригувальний зворотний зв'язок від наставника.
5. Відпрацювання з корекцією (етапи 4 і 5 можуть повторюватися кілька разів залежно від складності навика).
6. Фіналізація – підтвердження наставником якості набутого навика.
7. Систематичне застосування на практиці [2, с. 196].

Важливо

Зворотний зв'язок у процесі наставництва – це безконфліктна критика, спрямована на те, щоб підопічний сам захотів змінити свою поведінку.

Основними принципами надання зворотного зв'язку є:

- збалансованість позитиву і критики (для створення у підопічного відчуття, що зворотний зв'язок сприяє його розвитку);
- конкретність у оцінці фактів і дій;
- спрямованість на аналіз поведінки, а не оцінку негативних рис підопічного;
- пріоритетність самоаналізу, а не критики наставника у процесі роботи над помилками;
- своєчасність оцінювання.

У процесі наставництва може використовуватись модель аналізу поведінки PARLA, яка передбачає реалізацію таких етапів:

P (problem) – обговорюється проблема, з'ясовується ступінь її складності, те, як вона сприймається особою;

A (action) – аналізуються дії, яких було вжито особою для розв'язання проблеми;

R (result) – з'ясовується, до яких результатів призвели вжиті дії та які їх причини;

L (learned) – з'ясовується, чому дана ситуація навчила, при цьому аналізуються помилкові кроки і позитивний досвід, робляться висновки;

A (applied) – аналізується, що має змінитись у поведінці особи у майбутньому і на які ситуації можна поширити одержаний досвід (якщо таких змін не виявлено, необхідно проаналізувати причини і розробити план конкретних дій).

До ризиків застосування технології наставництва належать такі:

- одна і та сама модель дій може бути гармонійною у виконанні однією людиною та абсолютно не підходити іншій;
- неточне або неправильне копіювання дій через нерозуміння їх теоретичної основи, що підвищує ризик виникнення та закріплення не зовсім правильного навику;
- наставнику необхідно розуміти: те, що йому здається простим та очевидним, може бути складним для його підлеглого та вимагати неодноразового повторення і закріплення [2, с. 197].

Запровадження в органах державної влади концепції належного врядування зумовлює необхідність використання коучингу як інноваційної демократичної технології розвитку персоналу. За допомогою коучингу створюється мотивація особи до змін із подальшим визначенням конкретних кроків змін і розвитку, характер і послідовність яких залежить від її особистісних якостей, рівня креативності, професіоналізму тощо. Так, залежно від типу референції особи (показує, яким чином співвідносяться власна і зовнішня думка при ухваленні нею рішень і самооцінці) існує 3 підходи до організації коучингу і досягнення його мети:

- 1) мотивація до змін + наставництво – для осіб із зовнішньою референцією (які більшою мірою орієнтуються на думку авторитетних і досвідчених осіб, об'єктивні результати, прийняті норми тощо);
- 2) мотивація до змін + самостійний пошук рішень – для осіб із внутрішньою референцією (які в першу чергу орієнтуються на власне бачення, думку, позицію, а тому більше довіряють тим висновкам, до яких прийшли самостійно) та зі змішаною референцією;
- 3) мотивація до змін + спільний пошук рішень – для осіб зі змішаною референцією [2, с. 14].

Для того, щоб керівник міг проводити коучинги для своїх підлеглих, він повинен володіти такими якостями (навичками):

- пріоритет справи, результату, а не власних амбіцій;
- планування і управління часом;
- аналітичне мислення;
- комунікативні здібності, вміння одержувати інформацію, переконувати та мотивувати;
- високий рівень емоційного інтелекту;
- володіння техніками управлінського впливу, наставництва, навчання інших.

Структура коучингу (модель «GROW») передбачає реалізацію таких кроків.

G (goal) – ціль. Визначення конкретної проблеми для обговорення і формування цілі.

R (reality) – реальність. Оцінка існуючої ситуації у контексті досягнення цілі.

O (options) – варіанти дій. Усвідомлення шляхів досягнення цілі та вибір оптимального варіанту.

W (will) – воля. Формування готовності діяти.

Основним методом коучингу є так звана трансформаційна бесіда, яка базується на активному слуханні, перефразуванні, уточнювальних і зондувальних запитаннях. Під час такого діалогу здійснюється розкриття потенціалу особи, підвищується мотивація і вона приходить до важливого для себе рішення з метою подальшої його реалізації. У табл. 4 подано запитання, використовуючи які, коуч може активно управляти діалогом.

Таблиця 4

Запитання для коучингу

Мета	Запитання
Визначення цілі	Яку основну ціль необхідно досягнути? В який термін необхідно це зробити? Наскільки ціль реальна? Які її короточасні підцілі? Які терміни і критерії їх досягнення?
Усвідомлення ситуації і наявних ресурсів	Від кого і від яких обставин залежить розвиток подій? На що саме і якою мірою Ви особисто впливаєте? Що вже зроблено для досягнення цілі і до яких результатів це привело? Якої підтримки Ви потребуєте і як Ви її отримаєте? Яка інформація потребує уточнення?
Усвідомлення можливостей і перепон	Що Ви можете зробити? Які можливі перепони? Які умови були б ідеальними для досягнення цілі? Як Ви можете вплинути на появу сприятливих і нейтралізацію несприятливих умов? Як Ваші дії вплинуть на інших і які це може мати наслідки?
Формування плану дій	Які можливі варіанти дій? Яка ймовірна ефективність кожного з них? У чому полягають принципово відмінні підходи до досягнення цілі? Що, коли, кому і в якій послідовності необхідно робити для реалізації наміченого? Для досягнення цілі що потрібно робити обов'язково, що бажано, а без чого можна обійтись? Коли повинен бути реалізований кожний етап і хто за це буде відповідати? Які ресурси і допомога необхідні на кожному етапі?
Формування готовності діяти	Які перші кроки Ви можете зробити вже сьогодні (упродовж наступних 3-х днів)? Що необхідно для їх успіху? Оцініть за 10-бальною шкалою Вашу готовність діяти.

У процесі коучингу керівник може застосовувати такі види управлінського впливу:

- метафоричний вплив – використання метафори або метафоричної історії, яка вписується у «картину світу» особи з метою подальшого використання нею феномену проекції у процесі прийняття рішення щодо подальших дій, а не реалізації чіткого регламентованого алгоритму;
- рефреймінг – прийом, який дає змогу змінити точку зору особи (іноді на протилежну), що здійснюється у такі способи: виявлення в ситуації іншої позитивної сторони (*зараз ми запроваджуємо інноваційні технології, і це вимагає багато зусиль і часу – зараз ми забезпечуємо високу якість адміністративних послуг і зручність їх надання*); відзначаючи негатив, указується майбутня вигода (*ми дуже напружено працюємо, проте це дозволить виконати план роботи і суттєво зекономити ресурси*); формування вигідного і правильного у даній ситуації ряду порівняння (*на це складне завдання Ви справді витрачаєте багато часу, але згадайте, у минулому кварталі Вам на це потрібно було удвічі більше часу*);
- експеримент – ефективний інструмент коучингу у ситуації без істотних ризиків для організації, який використовується для роботи з особою із внутрішньою референцією і передбачає надання їй можливості переконатися на власному досвіді у правильності або хибності її моделі поведінки експериментальним шляхом;
- зміна ролей на протилежні – особа одержує роль, яка є протилежною тій, у якій вона знаходиться (наприклад, керівник – підлеглий), їй задається алгоритм поведінки і аналізуються її відчуття та сприйняття ситуації «з іншого боку». При цьому коуч може використовувати прийоми метафоричного впливу та рефреймінгу.

Практичне завдання

Необхідно сформувати модель коучингу «ПРАВДА» за шаблоном, наведеним у табл. 6. Для виконання завдань учасники тренінгу аналізують ситуацію із професійного досвіду або обирають одну із запропонованих тренером ситуацій (табл. 5).

Таблиця 5

Вихідна інформація для формування моделі коучингу «ПРАВДА»

№ з/п	Вихідні дані	Зона розвитку
1	Керівником структурного підрозділу призначено особу зі значним професійним досвідом із числа працівників цього ж органу влади.	У багатьох випадках новопризначений керівник діє за принципом «простіше зробити самому, ніж пояснити».
2	Заступником начальника відділу органу влади призначено молодшу особу з високим рівнем лідерського потенціалу.	Новопризначений заступник ініціює швидке впровадження змін в організації роботи відділу. Керівник відділу особливого ентузіазму не виявляє, але і не заперечує, а підлеглі працівники нововведення не сприймають.
3	Керівник структурного підрозділу працює на посаді 7 років.	Керівник надто вимогливий до підлеглих і діє за принципом «я можу і ви також повинні».
4	Керівником структурного підрозділу призначено особу, яка раніше працювала у сфері бізнесу.	Новопризначений керівник вважає, що працівники відділу безініціативні та немотивовані. Через це психологічний клімат у колективі погіршився.
5	Керівником структурного підрозділу призначено особу зі значним досвідом роботи на керівних посадах у сфері державного управління.	У новопризначеного керівника звинувачувальна позиція у ставленні до колег та підлеглих – «вони погані, а я все роблю, як слід».

Після виконання завдання представники кожної групи презентують розроблені моделі. Кожен учасник відповідає на запитання:

1. Які якості йому необхідно розвинути для того, щоб провести такий коучинг самостійно?
2. Як він може розвинути ці якості?
3. Наскільки він вмотивований до такого розвитку?
4. Чи має він можливість і ресурси для такого розвитку?
5. Що йому заважає розвинути ці якості?
6. Що необхідно для того, щоб такий розвиток був ефективним?

Шаблон для виконання практичного завдання

Таблиця 6

Шаблон моделі коучингу «ПРАВДА»

Етап	Зміст етапу	Результат
Проблема та її усвідомлення	Обговорення проблеми. Пошук відповідей на запитання: Що мене не влаштовує у даній ситуації? Чому мене не задовольняє існуючий стан справ? Що можна змінити?	Чіткі відповіді на поставлені запитання, усвідомлення необхідності змін
Результат , якого необхідно досягнути	Визначення виграшу від впровадження змін та екологічності результату	Переконаність у необхідності змін
Аналіз причин проблеми	Встановлення причин проблеми (у т. ч. прихованих); з'ясування, з якими особистими поглядами і переконаннями вона пов'язана; чому відношення до неї є саме таким	Ідентифікація поглядів і переконань, які необхідно змінити
Вплив з метою зміни поглядів і поведінки	Використання управлінського впливу (метафоричний вплив, рефреймінг, експеримент, психодрама)	Підтвердження готовності до зміни поглядів і поведінки на рівні внутрішньої мотивації
Дії , зміни у поведінці або навички, яких необхідно набути для досягнення результату	Обговорення навичок, поведінкових моделей, які мають з'явитися / змінитися	Набуття нових навичок як основи нової поведінки
Аналіз успішності нової поведінки, перевірка на екологічність	Аналіз результату запровадження нової поведінки, перевірка його екологічності. У разі підтвердження – розробка плану заходів щодо закріплення нової поведінки	Одержання бажаного результату, підтвердження його екологічності, план заходів щодо закріплення поведінки

Список рекомендованих джерел

1. *Гурієвська В. М.* Коучинг для керівників у системі державного управління : навчально-методичні матеріали / В. М. Гурієвська. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
2. *Иванова С.* Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогаев, Э. Борчанинова, Л. Глотова, О. Жигилий. – 5-е изд. – М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕРА, 2014. – 279 с.
3. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
4. *О'лири Э.* Лидерство: что нужно знать руководителю: 10-минутный тренинг для менеджера / Э. О'лири ; [пер. с англ. А. Логвинская]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 182 с.
5. *Пирсон Б.* Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Б. Пирсон, Н. Томас ; пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 352 с.

Завдання для самостійної роботи

Мета завдання полягає у формуванні стратегії індивідуального розвитку лідерського потенціалу та річної програми індивідуального розвитку професійної та лідерської компетентностей.

Завдання здійснюється у такій послідовності.

Проведіть особистісний SWOT-аналіз з метою формування стратегії індивідуального розвитку лідерського потенціалу, використовуючи шаблон матриці, розробленої при виконанні практичного завдання 1 до теми «Лідерський потенціал керівника сфери державного управління: стратегія та індивідуальна програма розвитку», та проаналізуйте:

- Які сильні сторони можна використати для реалізації можливостей?
- Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи можливості?
- Які сильні сторони можна використати для зменшення загроз?
- Які слабкі сторони слід виправити, щоб зменшити загрози?
- Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи сильні сторони?
- Які загрози можна зменшити, використовуючи можливості?
- Як виправити слабкі сторони і усунути загрози, що залишилися?

До кожної відповіді визначте, як можна використати знайдений стратегічний зв'язок і заповніть табл. 7.

Сформууйте стратегію індивідуального розвитку лідерського потенціалу на підставі результатів особистісного SWOT-аналізу, виділивши стратегічну ціль і проміжні цілі та визначте критерії і строки їх досягнення. Інформацію занесіть у табл. 8.

Відповідно до обраної стратегії та з урахуванням профілю Вашої посади і результатів щорічного оцінювання розробіть річну програму індивідуального розвитку професійної та лідерської компетентностей (табл. 9).

Рекомендації щодо формування програми:

- ознайомтесь із програмами підвищення кваліфікації керівних кадрів, які реалізуються Національною академією державного управління при Президентові України (далі – НАДУ при Президентові України), зокрема Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів та регіональними інститутами державного управління. Щорічний інформаційний бюлетень розміщено на офіційному сайті НАДУ при Президентові України (www.academy.gov.ua) у розділі «Підвищення кваліфікації»;
- урахуйте наявність фінансового, програмного та іншого ресурсного забезпечення розвитку кадрів у органі державної влади, в якому Ви працюєте;
- оберіть найбільш зручні та ефективні для Вас форми і методи розвитку, передбачте комплексний підхід до їх використання;
- визначте очікуваний результат від кожного заходу, за яким Ви плануєте здійснювати розвиток і спосіб (форму) його оцінювання.

Тест

1. *Формула успішності керівника базується на його здатності:*
 - навчатися та розвивати власний лідерський потенціал;
 - демонструвати високий рівень своєї професійної компетентності;
 - розвивати біологічний, психологічний та духовний потенціали.

2. *При формуванні стратегії індивідуального розвитку керівника сфери державного управління враховуються положення:*
 - профілю керівника-лідера;
 - посадової інструкції керівника;
 - щорічної індивідуальної програми його розвитку.

3. *Програма розвитку лідерського потенціалу керівника має:*
 - відповідати «ідеалам», які йому нав'язуються керівництвом вищого рівня;
 - ґрунтуватись на слабких, а не сильних його сторонах;
 - має бути реалістичною і адаптованою для конкретної особи.

4. *Критерії SMART застосовують:*
 - при формуванні цілей індивідуального розвитку;
 - при виборі методів навчання;
 - при виборі наставників або коучів.

5. *При формуванні стратегії індивідуального розвитку ціль має бути:*
 - конкретною, вимірювальною, досяжною у визначені терміни, адекватною;
 - глобальною, амбітною та відповідати загальноприйнятим «ідеалам»;
 - досяжною у довгостроковій перспективі та базуватися на слабких сторонах керівника.

6. *При видимій рівності цілей, керівник-лідер обере ту, якої:*
 - можна досягнути найшвидше;
 - можна досягнути найлегше;
 - можна досягнути, витративши мінімум часу та енергії.

7. *Підвищення ситуаційної компетентності здійснюється шляхом:*
 - набуття досвіду вирішення професійних, управлінських і міжособистісних проблем;
 - розвитку стресостійкості;
 - розвитку системи знань і вмінь щодо стратегічного управління.

8. *При формуванні покрокової програми вправ розвитку лідерських якостей необхідно передбачити:*
 - поступове ускладнення вправ;
 - однотипність вправ;
 - їх виконання виключно на робочому місці.

9. *Ефективність розвитку лідерського потенціалу керівника сфери державного управління найбільшою мірою зумовлена:*

- наявністю необхідного діагностичного забезпечення;
- наявністю сприятливого середовища в органі державної влади для прояву лідерства;
- рівнем внутрішньої мотивації витратити час та енергію для досягнення цілей розвитку.

10. *Яка зі стратегій є найбільш ефективною для розвитку лідерського потенціалу?*

- розвиток слабких сторін;
- компенсація слабких сторін за рахунок посилення сильних;
- комплексний підхід.

11. *При розробці стратегії індивідуального розвитку Ви детально вивчаєте різні моделі і підходи до її формування. Відповідно до моделі емпіричного навчання Д. Колба, Ви:*

- мислитель;
- теоретик;
- активіст.

12. *Модель самокерівного навчання розробив:*

- Р. Бояцис;
- Е. Шейн;
- Р. Грінліф.

13. *Яка модель коучингу використовується для осіб із зовнішньою референцією?*

- мотивація до змін + наставництво;
- мотивація до змін + самостійний пошук рішень;
- жодна із моделей не є ефективною.

14. *Форма взаємовідносин, у яких досвідчена особа ділиться знаннями, досвідом, ідеями зі своїм підопічним з метою його професійного розвитку, є:*

- наставництвом;
- коучингом;
- діловою грою.

15. *Швидке створення фундаментального особистісного «зсуву» у сприйнятті перспектив є метою:*

- коучингу розвитку;
- трансформаційного коучингу;
- кар'єрного коучингу.

16. *Який із перелічених рівнів саморозвитку є початковим?*

- самоорганізація;
- самопізнання;
- самовиховання.

17. *Емоційний інтелект лідера – це:*

- здатність надихати працівників на виконання роботи на найвищому рівні;
- здатність ефективно керувати власною емоційною сферою і розуміти емоційні переживання інших;
- уміння підтримувати бажану поведінку працівників та підкріплювати її винагородою.

18. *До методів навчання групи «До» відносяться:*

- тренінг;
- спостереження за діями інших;
- виконання спеціальних завдань.

19. *Яка з перелічених форм навчання є найбільш ефективною?*

- семінар;
- участь у дискусійних групах;
- навчання через дію.

20. *Директивний спосіб впливу може застосовуватись у процесі:*

- наставництва;
- коучингу;
- сомоосвіти.

21. *Основним методом коучингу є:*

- трансформаційна бесіда;
- ділова гра;
- тренінг.

22. *Розвиток якого виду інтелекту у забезпеченні успіху керівника за результатами дослідження Д. Гоулмана має найважливіше значення?*

- ментального;
- емоційного;
- духовного.

23. *Який із перелічених рівнів розвитку потенціалу керівника є найвищим?*

- ціннісна орієнтація на професійну діяльність;
- професійне самопізнання і самовдосконалення;
- рефлексивна самоорганізація.

24. *Який із перелічених етапів циклу розвитку лідерських навиків є першим?*

- усвідомлена некомпетентність;
- неусвідомлена некомпетентність;
- неусвідомлена компетентність.

25. Першим етапом універсальної моделі застосування технології наставництва є:

- первинне відпрацювання навиків;
- підтвердження мотивації навчатися;
- коригувальний зворотний зв'язок від наставника.

26. Уміння розуміти почуття інших та проявляти емпатію – це:

- самосвідомість;
- саморегуляція;
- соціальна свідомість.

27. Здатність керівника впевнено відстоювати свою позицію, не порушуючи прав інших, – це:

- асертивність;
- самоактуалізація;
- самооцінка.

28. Розуміння власних емоцій, адекватна оцінка сильних і слабких сторін та своїх можливостей – це:

- самосвідомість;
- саморегуляція;
- менеджмент взаємовідносин.

29. Який із перелічених підходів найбільшою мірою забезпечує розвиток соціальної свідомості?

- починайте, уявляючи кінцеву ціль;
- спочатку робіть те, що необхідно робити у першу чергу;
- спочатку намагайтеся зрозуміти, потім – бути зрозумілим.

30. Особистісний SWOT-аналіз – це:

- техніка, яка дає змогу оцінити власні сильні і слабкі сторони, розкривши можливості й загрози для досягнення цілі;
- процес визначення показників ефективності особистісного розвитку;
- система планування, яка враховує зовнішні фактори.

31. Назвіть якості керівника, які забезпечують успішність його діяльності у сфері державного управління:

- цілеспрямованість, проактивність, аналітичне мислення, асертивність;
- безкомпромісність, конфіденційність, інертність, люб'язність;
- доброзичливість, поступливість, увага до оточуючих, делікатність.

32. На рівень емоційного інтелекту впливає:

- стать;
- вік;
- соціальний статус;
- жоден із названих факторів.

33. Яку із перелічених лідерських якостей керівнику розвивати найскладніше?

- проведення нарад;
- управління часом;
- стресостійкість.

34. Основою розвитку емоційного інтелекту керівника є:

- самокерівне навчання;
- наставництво;
- виконання індивідуальних проектів.

Навчальне видання

Орлів Мар'яна Степанівна

**Розвиток лідерського потенціалу
керівника сфери
державного управління**

Навчальний посібник

Літературний редактор *І. Трохлеб*
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 066

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №3862 від 18.08.2010



Tempus



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

