

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Сучасні моделі управління лідерством»

Здобувача: Маєвської Аліни Германівни

(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент Кравчук О.І.

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.І. Кравчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

20__р

Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

20__р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Маєвській Аліні Германівні

форми навчання заочної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**
«Сучасні моделі управління лідерством»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "____" ____ 20__р .№ ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління лідерством

Розділ 2. Аналіз сучасних моделей лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

Розділ 3. Рекомендації щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

Об'єкт дослідження: процес впливу сучасних моделей лідерства на ефективність управління персоналом в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз сучасних моделей управління лідерством та визначення їх впливу на діяльність громадської організації Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- Визначити сутність поняття лідерство та наявні моделі управління
- Охарактеризувати методичні підходи до дослідження моделей лідерства та оцінити їх вплив на ефективність організації

У Розділі 2

- Зробити організаційно-економічну характеристику ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»
- Зробити соціометричний аналіз колективу ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»
- Оцінити моделі лідерства в організації та їх вплив на ефективність управління персоналом

У Розділі 3

- Розробити заходи щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»
- Оцінити соціально-економічні ефекти заходів розвитку лідерства

Завдання підготував науковий керівник:

_____ / _____
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____ / _____
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Сучасні моделі управління лідерством

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, розділ 1 та 3 мають 2 підпункти, 2 розділ – 3. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми сучасні моделі управління лідерством, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 60 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 7 таблиць та 5 рисунків. Під час написання використано 40 джерел. Робота містить 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес впливу сучасних моделей лідерства на ефективність управління персоналом в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз сучасних моделей управління лідерством та визначення їх впливу на діяльність громадської організації Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do it, Ukraine!».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Визначити сутність поняття лідерство та наявні моделі управління;
2. Охарактеризувати методичні підходи до дослідження моделей лідерства та оцінити їх вплив на ефективність організації;
3. Зробити організаційно-економічну характеристику ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»;
4. Зробити соціометричний аналіз колективу ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»;
5. Оцінити моделі лідерства в організації та їх вплив на ефективність управління персоналом;
6. Розробити заходи щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»;
7. Оцінити соціально-економічні ефекти заходів розвитку лідерства.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів** дослідження: теоретичні – аналіз наукових джерел, статей, публікацій, методи

емпіричного дослідження – спостереження, аналіз та синтез інформації (для проведення дослідження колективу організації); анкетування (з метою збору даних о членах організації та аналізу наявних взаємозв'язків між двома групами лідерів: національної команди та обласних координаторів); табличний метод (з метою аналізу та обробки отриманих даних).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наданні власного визначення поняттю «лідер» в сучасних реаліях, яке сформувалось завдяки вивченому матеріалу та аналізу лідерів в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

Практичне значення дослідження полягає у дослідженні соціально-економічних ефектів наявних заходів з розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» та пропозицій по покращенню цих заходів і запропонованих нових ідей, які знаходяться на розгляді Правління. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: корпоративна культура, лідерство, сучасні моделі, заходи з розвитку лідерства

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»
Маєвської Аліни Германівни
на тему: «Сучасні моделі управління лідерством»

1. Актуальність теми: обумовлена зростанням уваги до проблем управління лідерством та формування лідерського потенціалу, які актуалізувалися під час пандемії COVID-19 та війни в Україні. Потреба в новому підході до управління лідерством також посилена поширенням дистанційної та гібридної занятості. Сучасні тенденції впровадження в HR-практику сучасних моделей лідерства та інноваційних підходів управління ними формують нові можливості для ефективного управління командами, формування та розвитку корпоративної культури. Тому об'єктивною є потреба критичного узагальнення теоретичних положень, аналізу практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендацій щодо використання сучасних моделей лідерства в практиці менеджменту персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота містить дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів формування та використання сучасних моделей лідерства в організації. Зокрема, критично проаналізовано методичні підходи до дослідження моделей лідерства та оцінити їх вплив на ефективність організації. На базі такого аналізу для автора стало можливим розробити пропозиції щодо заходи щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

3. Наявність самостійних розробок автора: розроблення програми заходів щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: зроблені автором висновки щодо методичні підходи до дослідження моделей лідерства та оцінити їх вплив на ефективність організації можуть стати теоретико-методичною основою для впровадження в діяльність бізнес-організацій нових підходів до розроблення та використання сучасних моделей лідерства. Пропозиції щодо можуть бути успішно імplementовані у практичну діяльність неприбуткових організацій.

5. Наявність недоліків. Наявні окремі недоліки в експериментальному підтвердженні пропозицій, економічному обґрунтуванні доцільності їх реалізації, зокрема, має місце обмеженість доказової бази, не завжди є достатнім чи коректним обґрунтування характеристик висунутих пропозицій, відсутнє обґрунтування очікуваного постпроектного поліпшення; актуальність теми подана як констатація, логіка роботи витримана не повністю; використано обмежену кількість джерел, відсутні актуальні polemічні публікації; не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів до постановки та розв'язання проблеми, їх узагальнення відсутні;

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту
з оцінкою 46 балів.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.Е.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)


(підпис)

Кравчук О.І
(прізвище, ініціали)

«15» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Маєвської А.Г.
на тему: «Сучасні моделі управління лідерством»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення зумовлена останніми подіями як в Україні, так і світі в цілому, які показали важливість і необхідність лідерів бути гнучкими, орієнтуватись й адаптуватись до швидкозмінних умов задля досягнення високих результатів завдяки злагодженій командній роботі. Беручи до уваги, що розвиток лідерів та їх потенціалу є ключовим аспектом для можливості існування громадських організацій було доречно розглядати дану тему саме на прикладі ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

Автор розробив комплексне дослідження, яке містить у собі практичні підходи, та має кінцевий чіткий результат, який було використано для розроблення пропозицій заходів щодо розвитку лідерства.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: автор провів ґрунтовне дослідження, яке дало розуміння взаємовідносин між членами національної команди та обласними координаторами, а також завдяки зробленому аналізу наявних сучасних моделей лідерства в Організації були виявленні найефективніші з них, що дало розуміння сильних та слабких сторін співпраці з командою.

Зауваження: враховуючи специфіку діяльності Громадської організації та умов, в котрих доводиться працювати, суттєвих недоліків у роботі не було виявлено. Загалом, не вистачає очікуваних результатів після введення запропонованих заходів, проте у рамках даної теми – це складно передбачити, тому виявлення доцільності запровадження цих заходів було покладено на Правління, яке має більше досвіду у залученні та розвитку лідерів.

Розроблені автором заходи щодо розвитку лідерства відповідають загальній концепції Організації та не дуже важкі в реалізації, тому були схвалені Правлінням. Для двох з них вже є чіткі терміни здійснення, інші будуть запроваджені після закінчення бойових дій на території України. Дані заходи, окрім введення програми з обміну лідерами, потребують невеликої кількості ресурсів, тож Організація може їх втілити своїми силами та завдяки мінімальній підтримці партнерів.

Юлія Мархель,
Голова Правління Громадської організації
«ЛЕЦ ДУ ІТ ЮКРЕЙН»



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ.	6
1.1 Теоретичні основи управління лідерством	6
1.2 Методичні підходи до дослідження моделей лідерства та оцінювання їх впливу на ефективність організації.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА В ГО ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ РУХ «LET’S DO IT, UKRAINE!»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let’s Do It, Ukraine!»	21
2.2 Соціометричний аналіз колективу ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let’s Do It, Ukraine!»	24
2.3 Оцінювання моделей лідерства в організації та їх впливу на ефективність управління персоналом	34
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ГО ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ РУХ «LET’S DO IT, UKRAINE!»	39
3.1 Заходи щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let’s Do It, Ukraine!»	39
3.2 Оцінювання соціально-економічних ефектів заходів розвитку лідерства	42
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Лідерство – це важлива навичка, яку необхідно вивчати кожній людині незалежно від сфери діяльності, щоб мати успіх в роботі та особистому житті. Лідерство полягає не тільки в тому, щоб мотивувати та надихати інших на колективну роботу для досягнення спільної мети, а це також про прийняття відповідальності за успіх або невдачу групи чи організації. Вивчення лідерства може допомогти людям розвинути навички, необхідні для взаємовигідної комунікації з іншими та створення позитивних змін у своїх громадах, а лідерам – ефективного управління своїми командами та організаціями. Оволодіння лідерством може допомогти людям краще зрозуміти, як ефективно спілкуватися та співпрацювати з іншими, а також як розробляти стратегії та плани для досягнення успіху.

Актуальність теми. За останні 4 роки світ зазнав значних змін. Пандемія COVID-19 показала, що великі корпорації не завжди можуть швидко прилаштуватися до мінливих умов сьогодення, на відміну від середніх та малих організацій, які виявились більш гнучкими. У швидкоплинному та постійно мінливому бізнес-середовищі лідери повинні вміти адаптуватися до нових викликів і можливостей. Розуміючи сучасні моделі лідерства, організації можуть визначити найефективніші стратегії для керівництва своїми командами для досягнення результатів. Вивчення сучасних моделей лідерства дає розуміння принципів мотивації співробітників і можливості для створення позитивного та продуктивного робочого середовища, що може сприяти покращенню залученості працівників й успіху організації в цілому.

Розуміючи різні моделі лідерства, можна визначити сильні та слабкі сторони кожної моделі та те, як їх можна використовувати для створення ефективної та успішної стратегії лідерства. Крім того, сучасні моделі лідерства дають цінну інформацію про те, як створити культуру співпраці, інновацій та успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема лідерства була цікава багатьом науковцям зокрема: Р. Стогділлу, Г. Юклу, Д. Гоулману, Р. Бояцісу,

Е. МакКі, Ж. Блонделю, Б. Д. Паригіну, Т.В. Підлісній, Л.М. Сергєєвій, В.П. Кондратьєвій, М.Я. Хромей, Л.В.Щетініній, С.Г. Рудаковій, А.І. Заєць та багато іншим.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних моделей управління лідерством та визначення їх впливу на діяльність громадської організації Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

Для досягнення поставленої мети, потрібно вирішити наступний перелік завдань:

1. Визначити сутність поняття лідерство та наявні моделі управління;
2. Охарактеризувати методичні підходи до дослідження моделей лідерства та оцінити їх вплив на ефективність організації;
3. Зробити організаційно-економічну характеристику ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»;
4. Зробити соціометричний аналіз колективу ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»;
5. Оцінити моделі лідерства в організації та їх вплив на ефективність управління персоналом;
6. Розробити заходи щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»;
7. Оцінити соціально-економічні ефекти заходів розвитку лідерства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес впливу сучасних моделей лідерства на ефективність управління персоналом в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!».

Під час виконання кваліфікаційної роботи були використані такі *методи* наукових досліджень: теоретичні – аналіз наукових джерел, статей, публікацій, методи емпіричного дослідження – спостереження, аналіз та синтез інформації (для проведення дослідження колективу організації); анкетування (з метою збору даних

о членах організації та аналізу наявних взаємозв'язків між двома групами лідерів: національної команди та обласних координаторів); табличний метод (з метою аналізу та обробки отриманих даних).

Наукова новизна полягає у наданні власного визначення поняттю «лідер» в сучасних реаліях, яке сформувалось завдяки вивченому матеріалу та аналізу лідерів в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do it, Ukraine!».

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР. За результатами дослідження Правлінню були запропоновані заходи з розвитку лідерства.

Інформаційна база дослідження. Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані матеріали періодичних видань, навчальні посібники й конспекти, дисертації, наукові статті та фінансові звіти про діяльність ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do it, Ukraine!», які розміщені на їх офіційному сайті, та з Витягу в ЄДР.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ

1.1 Теоретичні основи управління лідерством

Історію лідерства можна простежити до найдавніших цивілізацій. Стародавні лідери, такі як: фараони Єгипту, імператори Китаю та царі Месопотамії займали владу та мали вплив на свій народ. З еволюцією суспільства змінювалася і концепція лідерства. У середні віки релігійні та політичні лідери мали владу над своїми послідовниками, тоді як в епоху Відродження та Просвітництва філософи та вчені почали брати на себе провідну роль у формуванні громадської думки. У XIX та XX століттях промислова революція та підйом демократії сприяли появі нових стилів керівництва та розвитку сучасних методів управління.

Стародавнє лідерство

Найперші відомі приклади лідерства походять із стародавніх цивілізацій. Наприклад, стародавні шумерські лідери управляли містами-державами Месопотамії. Вони відповідали за організацію економіки та забезпечення захисту своїх громадян. Давньоєгипетські фараони також були лідерами відповідальними за добробут свого народу та за будівництво пам'ятників і храмів.

Класичне лідерство

Лідерство в класичний період часто базувалося на ієрархічній структурі. У Стародавній Греції вождів обирав народ і наділяв їх особливими повноваженнями. У Римі керівним органом був сенат, члени якого обиралися громадянами. Очікувалося, що лідери цього періоду будуть мудрими та справедливими, а їхні рішення відповідатимуть інтересам людей.

Середньовічне лідерство

Керівництво в середні віки часто базувалося на феодальній системі. Королі та королеви мали найбільшу владу, вони відповідали за захист свого народу та підтримання порядку. Дворяни також були могутніми, і вони мали повноваження

приймати рішення від імені свого народу. У деяких регіонах, наприклад у Священній Римській імперії, Церква також мала значну владу та вплив.

Сучасне лідерство

Сучасне лідерство часто базується на демократичних принципах. У більшості країн громадяни обирають своїх лідерів, які потім відповідають за прийняття рішень і встановлення політики. Сучасні лідери повинні бути підзвітними своїм виборцям і діяти в найкращих інтересах для суспільства. Крім того, від лідерів очікується прозорість і просування цінностей свого суспільства.

Необхідно зазначити, що історія розвитку лідерства починалась з поняття лідер, у значенні правитель, тобто той, хто має владу. Це аспект політичного лідерства, яке не буде розглядатися у даній роботі, адже сучасні методи управління лідерством підходять для керування організаціями, а не державами.

Лідерство є складним поняттям. Не існує єдиного універсального визначення. «Термін «лідерство» – це слово взяте із загального словника та включене в технічний словник наукової дисципліни без точного повторно визначення», – стверджує Гаррі Юкл (2002). Проте Ральф Стогділл (1974) заявив, що визначень майже стільки, скільки людей, які працюють над цією концепцією [36].

Варто звернути увагу на те, що зазвичай, особливо, іноземні науковці ототожнюють поняття «лідер» та «керівник». Проте деякі сучасні українські дослідники вважають, що не кожен керівник є справжнім лідером та не кожен лідер є керівником. У даній роботі буде розглядатися виключно контекст лідера, який може займати керівну посаду.

Проаналізувавши поняття лідерство у різних джерелах можна надати йому наступне визначення. Лідерство – це здатність впливати, мотивувати та дозволяти іншим робити внесок у ефективність та успіх організації. Це передбачає здатність керувати та спрямовувати окремих людей і команди для досягнення цілей, налагодження стосунків і створення спільного бачення. Лідерство включає в себе визначення напрямку, створення надихаючого бачення та мотивування інших до

участі в цьому баченні. Це також передбачає надання вказівок і підтримки тим, хто цього потребує, а також визнання та винагороду за успіхи інших.

Перші систематичні спроби вивчити лідерство ґрунтувалися на припущенні, що лідерами народжуються, а не стають. Теорія «великої людини» (Карлайл, 1869; Гальтон, 1892) та інша теорія «рис» або «диспозиційна теорія» (Мансон, 1921; Боуден, 1926; Бінгем, 1927; Коллінз, 2005) робили наголос головним чином на розумових якостях, таких як: харизма, розум, рішучість і домінантність лідерів. Слабкість цього підходу полягає в тому, що важко пояснити: чому існують люди, які володіють лідерськими якостями, але не є лідерами (Манн, 1959; Стогділл, 1974). Останні погляди на цей підхід зосереджені на індивідуальних характеристиках, таких як: лідерські навички та здібності, яким, порівняно з рисами, можна навчитися та розвивати (Кац, 1955; Мамфорд, Заккаро, Хардінг, Якобс і Флейшман, 2000; Нортхаус, 2009). Мамфорд, Кемпінг і Морґесон (2007), наприклад, розробили комплексну модель, засновану на навичках, під назвою «The Leadership Skills Strataplex», яка представляє чотири категорії лідерських навичок, які залежно від управлінського рівня, впливають на індивідуальну продуктивність (рис.1.1) [36]:

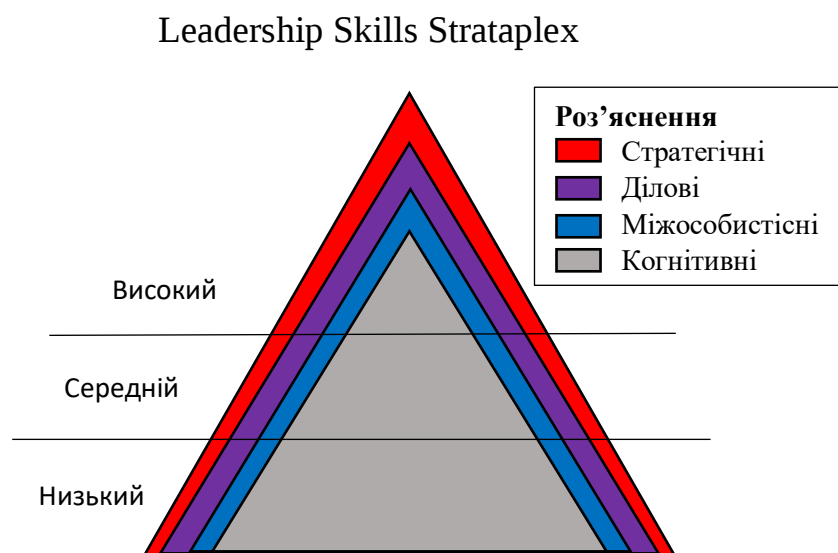


Рисунок 1.1 – Leadership Skills Strataplex

Джерело: [31]

- *Когнітивні навички:* складаються з навичок «пов'язаних із базовими когнітивними здібностями, такими як: збір, обробка та поширення

інформації, і є основними навичками, необхідними для значної частини діяльності, в якій беруть участь лідери»;

- *Навички міжособистісного спілкування:* пов'язані зі взаємодією з іншими та впливом на них;
- *Ділові навички:* пов'язані з конкретними функціональними сферами, які створюють контекст, у якому працюють лідери;
- *Стратегічні навички:* концептуальні навички, необхідні для сприйняття системної перспективи, щоб зрозуміти складність, мати справу з неоднозначністю та вміти впливати на організацію.

Станом на сьогодні науковці не сформуvalи єдиної думки стосовно навичок та вмінь лідера. Тому потребує розкриття ще одна модель – модель навичок лідера, яку розробили американські дослідники Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером. Вони виділили 5 базових здібностей [18]:

- 1) Сприйняття кожної нової мети як виклику;
- 2) Надихання послідовників;
- 3) Моделювання шляху для досягнення мети;
- 4) Підбадьорення послідовників;
- 5) Надання послідовникам можливості досягати більшого.

Здатність *сприймати кожну мету як виклик* проявляється в готовності лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер з таким вмінням не отримує задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи. Навпаки, він весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди.

Здатність *надихати послідовників* проявляється у вмінні створювати позитивний і привабливий образ майбутнього. Крім того, лідер з розвиненими навичками натхнення вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.

Здатність до *моделювання шляху* проявляється у вмінні чітко визначити мету, розбити її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики. Розвиненість цієї навички також включає в себе готовність лідера обговорювати зі

своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для створення найбільш оптимального сценарію.

Здатність *підбадьорювати інших* проявляється у вмінні підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого.

Здатність *давати послідовникам можливість досягати більшого* проявляється в спрямованості лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості [18].

Переліки якостей, визначені різними науковцями, часто виявляються не просто не схожими, а навіть протилежними. Це пов'язано з багатоаспектністю та невичерпністю феномену лідерства. Таких якостей досить багато, вони проявляються у різних лідерів по-різному залежно від особливостей їх характеру та специфіки професійної діяльності. Ці якості можна поділити на чотири класифікаційні групи [15]:

- когнітивно-емоційні;
- соціально-комунікативні;
- індивідуально-парадоксальні;
- морально-вольові.

До *когнітивно-емоційних* якостей ми відносимо: когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості.

До *соціально-комунікативних* якостей відносять: комунікативні та організаційні здібності, емпатію, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду.

До *індивідуально-парадоксальних* якостей відносять такі риси особистості, що традиційно не відносяться науковцями до лідерських, але дозволяють досягати успіху та формувати особливий лідерський стиль.

До *морально-вольових* якостей відносять: спрямованість на успіх, особистісні цінності, рівень морального розвитку [15].

Теоретичні основи управління лідерством полягають в тому, що лідерство є процесом, який потребує вмінь та навичок, щоб успішно працювати з групою людей, таких як: вміння правильно визначати цілі, планувати діяльність, приймати рішення, використовувати мотивацію, допомагати людям працювати разом, підтримувати рівноправність та правильно використовувати ресурси. Також лідерство полягає в тому, щоб привернути увагу до навичок комунікації та допомогти людям розуміти один одного й досягти процесу розвитку. Лідерство потребує правильного підходу до проблем, а до того ж розуміння, як працювати з людьми різних культур та професій.

Теоретичні основи лідерства та управління ґрунтуються на принципах організаційної поведінки, що включає вивчення того, як індивіди, групи та організації взаємодіють і як їх поведінка впливає на ефективність організації. Принципи організаційної поведінки використовуються для розуміння та впливу на поведінку окремих людей, команд та організацій. Ці принципи включають мотивацію, спілкування, прийняття рішень, владу, вплив та організаційну культуру. Крім того, теоретичні основи лідерства та менеджменту включають вивчення стилів лідерства, організаційних структур, організаційних змін та управління конфліктами [14].

Теорія лідерства спрямована на вивчення різних типів лідерства та їх впливу на поведінку людей. Наприклад, транзакційне лідерство полягає в поєднанні принципів мотивації та контролю, які дозволяють лідеру впливати на поведінку підлеглих у рамках заданих цілей та засобів. Таким чином, лідер може впливати на їхню поведінку прямо чи опосередковано, через задані цілі та засоби. Трансформаційне лідерство включає в себе поєднання принципів мотивації та управління, які дозволяють організації і людям в ній досягати поставлених цілей. У свою чергу, трансформаційне управління передбачає застосування системи методів і принципів, які дозволяють організації досягати поставлених цілей через трансформацію своєї структури, системи управління та культури [35].

Загалом, теоретичні основи управління лідерством полягають в розумінні та використанні принципів управління лідерством, різних типів лідерства та їх впливу

на поведінку людей. Це дозволяє лідерам досягти поставлених цілей та завдань й підвищує їх ефективність.

Сучасні дослідження теоретичних основ управління лідерством присвячені дослідженню таких питань, як: що таке лідерство, як його застосовувати, як правильно створювати та розвивати лідерську культуру, як підвищити ефективність лідерства та які фактори впливають на рівень лідерства в організації. Також дослідження присвячені проблемам стилю лідерства, використання мотивації та управління змінами.

Лідерство може походити з різних джерел, включаючи досвід та знання, природні та навчені здібності, прийняті практики та навички, а також природні властивості. Деякі лідери народжуються з певними здібностями, інші навчаються та використовують лідерство за допомогою постійної практики. Проте навіть якщо лідери народжуються з певними здібностями, вони повинні практикувати й поліпшувати їх для досягнення максимальної ефективності.

За час розвитку лідерства було здійснено багато досліджень, що спрямовані на вивчення таких питань, як: природа лідерства, його вплив на ефективність організацій, проблеми стилю лідерства та роль лідера у управлінні змінами. Концепції деяких теорій представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Теорії лідерства

Теорія	Сутність
Теорія рис	Ця теорія припускає, що певні риси або характеристики є важливими для ефективного лідерства. Ці риси включають: інтелект, впевненість у собі, рішучість, чесність і здатність мотивувати та надихати інших.
Теорія поведінки	Ця теорія припускає, що ефективні лідери – це ті, хто може адаптувати свою поведінку до ситуації та людей, які навколо них.
Теорія непередбачених ситуацій	Ця теорія припускає, що найефективніший стиль керівництва залежить від ситуації. Наприклад, лідеру може знадобитися бути більш авторитарним у кризовій ситуації, тоді як у спокійній ситуації – більше співпрацювати.

Трансформаційне лідерство	Ця теорія припускає, що ефективні лідери – це ті, хто може створити бачення та надихнути інших слідувати йому. Цей тип лідера також здатний мотивувати та надавати можливості іншим для досягнення їхніх цілей.
Ситуаційне лідерство	Ця теорія передбачає, що найефективніший стиль лідерства залежить від ситуації. Лідери повинні вміти оцінювати ситуацію і визначати найбільш прийнятний стиль керівництва.
Лідерство-служіння	Ця теорія припускає, що ефективні лідери – це ті, хто ставить потреби інших вище своїх власних. Вони зосереджені на тому, щоб допомогти своїм послідовникам розвиватися та рости.
Лідерство за участю	Ця теорія припускає, що ефективні лідери – це ті, хто залучає своїх послідовників до прийняття рішень і заохочує їх брати активну роль в організації.
Синтетична (системна) теорія лідерства	Ця теорія припускає, що ефективне лідерство вимагає розуміння системи та її динаміки, а також здатності приймати рішення, які призведуть до позитивних результатів. Ефективне лідерство є результатом поєднання різних характеристик, навичок і поведінки лідера. Ця теорія підкреслює важливість розуміння загальної системи, в якій діє лідер, і того, як поведінка та рішення лідера впливають на неї в цілому.
Теорія «великої людини»	Ця теорія припускає, що певні люди народжуються з якостями та рисами, які роблять їх природними лідерами, і ці люди піднімуться до влади і впливових позицій незалежно від обставин. Ця теорія була значною мірою дискредитована на користь ідеї про те, що лідерство – це навичка, якій можна навчитися та розвивати через навчання і досвід.
Далекоглядне лідерство	Ця теорія припускає, що ефективними лідерами є ті, хто може створити бачення та надихнути інших слідувати йому. Цей тип лідера також здатний мотивувати та надавати можливості іншим для досягнення їхніх цілей.
Теорія емоційного інтелекту	Ця теорія припускає, що лідери повинні знати про свої емоції та використовувати їх, щоб мотивувати та надихати послідовників.

Теорія партисипативного лідерства	Ця теорія припускає, що лідери повинні залучати послідовників до прийняття рішень, щоб підвищити мотивацію та відданість.
Теорія «Шлях-ціль»	Ця теорія припускає, що лідери повинні надавати керівництво та підтримку, щоб допомогти послідовникам досягти своїх цілей.

Джерело: складено автором на основі [1, 19, 24, 26, 28, 38, 39]

Теорії лідерства – це загальні ідеї про те, як лідери повинні поводитися і як вони можуть найкраще мотивувати своїх послідовників, впливати на них. Ці теорії базуються на дослідженнях і забезпечують основу для розуміння різних типів та стилів лідерства. У той час як *моделі* – це конкретні стратегії й підходи до лідерства, розроблені та перевірені на практиці.

Сучасні моделі управління лідерством містять ряд різноманітних компонентів, що спрямовані на розвиток потужного лідера. Ці компоненти можуть бути представлені в таких сферах: особистість, професійна компетентність та самовдосконалення, управління людськими ресурсами, управління процесом і т.д.

Саме *особистість лідера* може прояснити справжній зміст концепції управління лідерством. Лідери мають ряд особливих якостей, які допомагають їм успішно управляти процесами, вирішувати проблеми та вдосконалювати результати роботи групи або організації. У той же час, потрібно враховувати, що рівень залученості особистості лідера у процесі управління, може мати прямий вплив на результати його роботи.

Професійну компетентність лідера теж потрібно враховувати у стратегії управління лідерством. Це стосується різноманітних ділових навичок, які потрібно мати, щоб вдосконалювати процеси управління. Інтелектуальні та організаційні навички дуже важливі для досягнення професійного рівня лідерства.

Управління людськими ресурсами є іншою складовою сучасних моделей управління лідерством. Це потребує планування на високому рівні для досягнення необхідних показників, взяття відповідальності та координації прихованих й явних думок і цілей.

Управління процесами є основою успішної моделі управління лідерством. Ідейний лідер використовує процес для досягнення результатів відповідно до цілей компанії. Управління процесами дозволяє лідеру прийняти правильні рішення щодо ресурсів, діяльності, стратегій та інших основних факторів, які впливають на досягнення результатів, завдяки використанню проаналізованих даних. До того ж це допомагає забезпечити постійне посилення цілей і процесів, що допомагає підтримувати високий рівень ефективності.

Модель або стиль лідерства – явище суворо індивідуальне, оскільки воно визначається специфічними характеристиками конкретної особи і виражає особливості роботи з людьми, а також технологію ухвалення рішення саме цією особою. Регламентується стиль особистими якостями керівника. Проблема вибору стилю керівництва організацією є однією з основних при здійсненні управління [16].

Відповідно до особливостей діяльності Б. Д. Паригін зміг диференціювати лідерів наступним чином лідерів [17]:

1) *за змістом діяльності:*

- а) лідер-«творець» ситуації, не лише створює, й здебільшого її вирішує;
- б) лідер-«виконавець», тобто пристосованець, який чуйно вловлює групові настрої після того, як ситуація створена;

2) *за стилем керівництва:*

- а) авторитарний лідер, який орієнтується на себе;
- б) демократичний, який орієнтується на групу;

3) *за характером діяльності:*

- а) лідер ситуаційний, тобто той, хто вміє створювати й вирішувати певні, подібні ситуації;
- б) універсальний, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях.

Дослідження, проведене авторами книги «Емоційне лідерство» (Primal Leadership) Деніела Гоулман, Річарда Бояціс і Енні МакКі, показало, що ефективне лідерство базується на шести різних стилях лідерства: ідеалістичному,

коучинговому, товариському, демократичному, амбіційному та авторитарному (рис. 1.2). Кожен із цих стилів має унікальні сильні та слабкі сторони, і найефективнішими лідерами є ті, хто вміє використовувати комбінацію всіх шести стилів для створення успішного та продуктивного робочого середовища [9].

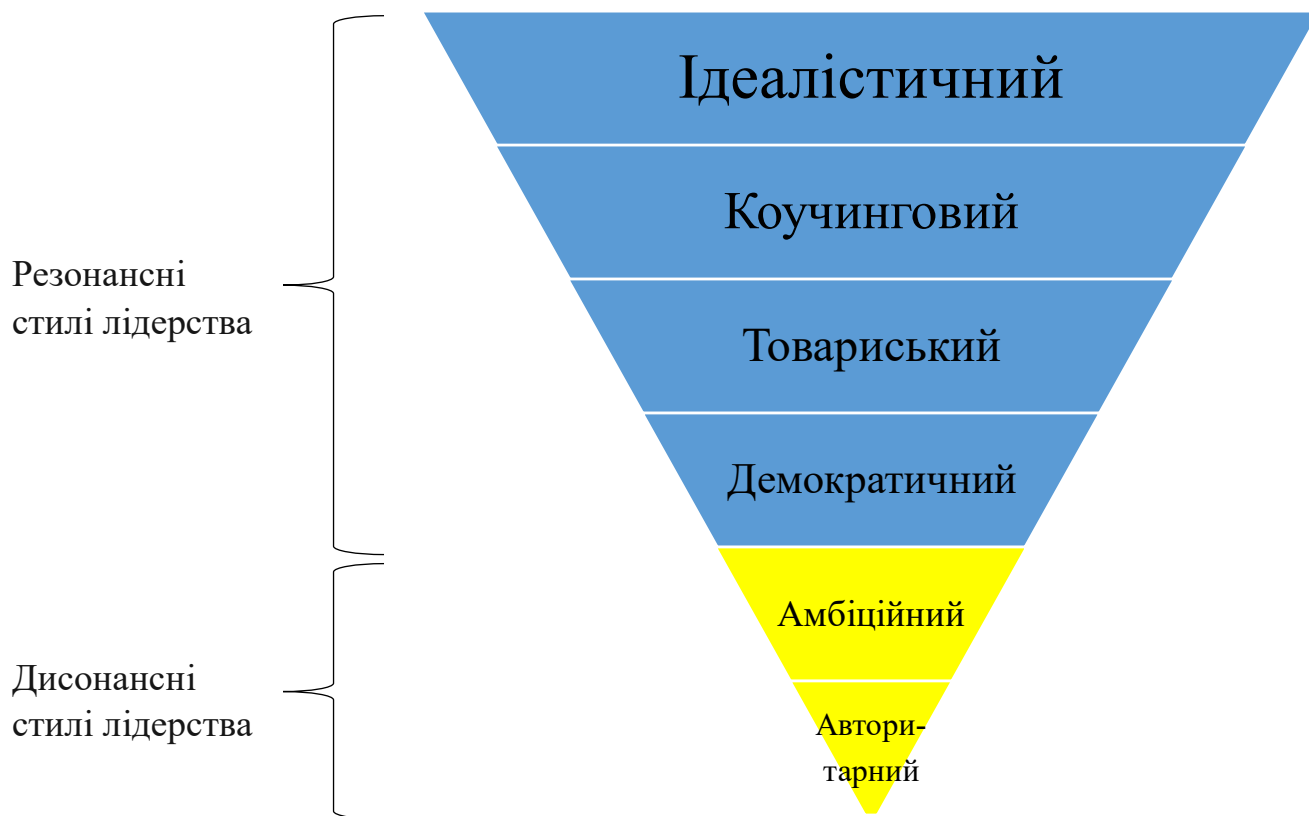


Рисунок 1.2 – 6 стилів лідерства

Джерело: складено на основі [1]

Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. у своїй статті «Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток» дійшли висновку, що найбільш прийнятними моделями емоційного лідера є ідеалістичний, навчальний, товариський та демократичний. Як зазначають автори, «їх використання означає, що керівник не відступає від власних принципів та цінностей, живе та працює у ритмі повноцінного та емоційно насиченого життя» [20].

Складно навести вичерпний перелік усіх сучасних моделей лідерства, оскільки чим більше науковці досліджують дану тематику, тим більше різноманітних аспектів відкривається, завдяки яким і з'являється все більше нових моделей.

Нижче наведено 11 найбільш розповсюджених та часто використовуваних моделей лідерства.

1. Демократичне лідерство

Також називається: партисипативне або сприяюче лідерство

Демократичне лідерство – лідер приймає рішення на основі внесків кожного члена команди. Незважаючи на те, що лідер робить останній вибір, кожен працівник має рівну участь в управлінні проєктом.

2. Авторитарне керівництво

Також називається: авторитарне, примусове або командне лідерство

Авторитарне лідерство є протилежністю демократичного лідерства. У цьому стилі лідер приймає рішення, не враховуючи жодної інформації, яка йому підпорядковується.

3. Лідерство Laissez-Faire

Також називається: делеговане або безстороннє лідерство

Лідерство laissez-faire є найменш нав'язливою формою лідерства. Французький термін «laissez-faire» буквально перекладається як «нехай роблять». Використовуючи цей стиль лідери надають майже всі повноваження своїм співробітникам і не часто втручаються, якщо цього не вимагає ситуація.

4. Стратегічне лідерство

Стратегічні лідери знаходяться між основною діяльністю компанії та її можливостями для зростання. Ця форма лідерства вимагає бачення, конкурентоспроможності та здатності до адаптації. Ці лідери беруть на себе тягар виконавчих інтересів, але також забезпечують стабільні умови праці для всіх інших.

5. Трансформаційне лідерство

Трансформаційні лідери завойовують довіру та впевненість своїх команд, заохочують членів команди та ведуть працівників до досягнення цілей компанії.

6. Транзакційне лідерство

Транзакційне лідерство базується на винагороді та покаранні. Цей стиль лідерства також припускає, що командам потрібна структура та моніторинг для досягнення бізнес-цілей і що вони мотивовані на винагороду.

8. Бюрократичне лідерство

Бюрократичні лідери дотримуються правил. На відміну від авторитарного керівництва, вони можуть слухати та враховувати внесок працівників, але вони можуть відхиляти внесок, який не узгоджується з політикою компанії чи минулою практикою.

9. Прозорливе лідерство

Прозорливе лідерство зосереджується на майбутніх і довгострокових цілях. Цей тип лідера заохочує співпрацю, емоційний інтелект і командну роботу.

10. Лідерство, що задає темп

Лідер, який задає темп, встановлює амбітні стандарти та очікує, що працівники досягнуть цих цілей саме так, як вони заклали. Ці лідери очікують продуктивності та високоякісних результатів від співробітників, і вони можуть втрутитися, щоб переконатися, що все виконується правильно та вчасно.

11. Ситуаційне лідерство

Ситуаційні лідери змінюють свій стиль управління відповідно до потреб ситуації або команди. Цей стиль керівництва є проактивним і визнає, що зміни є єдиною константою.

1.2 Методичні підходи до дослідження моделей лідерства та оцінювання їх впливу на ефективність організації

За час дослідження лідерства науковцями було розроблено більше 65 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства [21].

Існує ряд методичних підходів, які можна використовувати при дослідженні моделей лідерства. Найбільш прийнятний підхід залежатиме від конкретного досліджуваного питання.

1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства. У ситуаційному підході особливістю управління вважається можливість зміни окремих складових і підходів у лідерстві залежно від ситуації, ситуативного використання влади та зосередження впливу на актуальних напрямках. Помічено, що залежно від ситуації керівники можуть проявляти ті чи інші свої якості, що може позитивно чи негативно впливати на подальше розгортання подій у кризовій ситуації. Слід зважати на те, що ефективність стилю управління значною мірою залежить від конкретної ситуації. Відповідно, зміна ситуації призводить до зміни стилю керівництва [19].

2. Системний підхід до вивчення лідерства. Системний підхід у лідерстві використовується з метою зведення складного завдання з управління колективом до певної кількості простих завдань (процесів) зі збереженням взаємозв'язків з метою досягнення мети. За великим рахунком системний підхід для лідера – це спосіб мислення стосовно планування, організації, мотивації та управління у колективі. З метою якісного використання системного підходу лідером слід притримуватися таких основних положень [16]:

- процес прийняття управлінського рішення розпочинається з постановки мети;
- проблема розглядається як єдине ціле (тобто як система);
- виявляються елементи та взаємозв'язки у системі;
- прогнозуються та передбачаються можливі наслідки у функціонуванні системи;
- аналізуються можливі альтернативні шляхи досягнення мети;
- виявляються елементи та взаємозв'язки, які можуть вступати у конфлікт.

3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства. Основа підходу спирається на теорію атрибуції, тобто пояснює причинно-наслідковий зв'язок у подіях. Лідер має зважати на те, що член колективу вважає саме причиною, а що є

наслідком події для нього. Висновок лідера про причину та наслідок є важливим для управління колективом, адже непорозуміння у цих категоріях може призвести до кризової ситуації [22].

4. *Аналітичний підхід*: цей підхід передбачає аналіз існуючих моделей лідерства, щоб зрозуміти їхній вплив на ефективність організації. Це включає вивчення сильних і слабких сторін моделей, ступінь успіху, який вони мали в різних контекстах, і наслідки їх використання [37].

5. *Емпіричний підхід*: цей підхід передбачає збір та аналіз даних для визначення впливу моделей лідерства на ефективність організації. Це може включати опитування, інтерв'ю та фокус-групи, щоб отримати уявлення про ефективність різних моделей [27].

6. *Підхід із вивчення конкретного випадку*: цей підхід передбачає вивчення конкретної організації чи ситуації, щоб зрозуміти, як моделі лідерства вплинули на ефективність організації. Це може включати вивчення історії організації, її стратегій лідерства та результатів цих стратегій [25].

7. *Порівняльний підхід*: цей підхід передбачає порівняння різних моделей лідерства для розуміння їх відносної ефективності. Це може включати вивчення відмінностей між моделями з точки зору їхніх цілей, стратегій і результатів [35].

8. *Підхід дослідження дії*: цей підхід передбачає дослідження ефективності моделей лідерства в режимі реального часу, коли вони впроваджуються. Це може включати оцінку процесу впровадження, оцінку результатів і внесення змін до моделей за потреби [34].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА В ГО ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ РУХ «LET'S DO IT, UKRAINE!»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

«Всеукраїнський молодіжний рух «ЛЕЦ ДУ ІТ ЮКРЕЙН» (NGO Let's Do It, Ukraine) – громадська неприбуткова організація, яка розпочала свою діяльність у 2013 році, але офіційно зареєстрована була у 2014 році ініціативною групою еко активістів. З 2019 року дана організація стала представником Міжнародного руху «Let's Do It! World» в Україні, до складу якого входить 191 країна.

Організація реалізовує 12 щорічних Всеукраїнських проєктів та понад 60 локальних, має представництво у 24 областях й завдяки цьому об'єднує більше 1 млн. учасників.

Мета цієї молодіжної організації – сприяти розвитку соціальної відповідальності та захисту навколишнього середовища в Україні. Організація працює над підвищенням обізнаності про екологічні проблеми, підтримкою сталого розвитку та популяризацією екоосвіти серед молоді.

Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» має мережу регіональних і місцевих осередків по всій країні, але головний офіс розташований в Києві, за адресою: вул. Еспланадна 17.

Форма власності – недержавна власність. Вид діяльності: 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Керівником та однією з засновниць є Мархель Юлія Анатоліївна.

Оскільки організація має статус неприбутковості, фінансування відбувається за рахунок благодійних внесків від залучених партнерів та/або грантів, а усі члени, крім штатного бухгалтера, працюють на волонтерських засадах. Крім цього організація співпрацює з державними установами для розробки та реалізації екологічної політики та іншими НГО.

Організаційна структура Всеукраїнського молодіжного руху «Let's Do It, Ukraine!» зображена на рисунку 2.1.

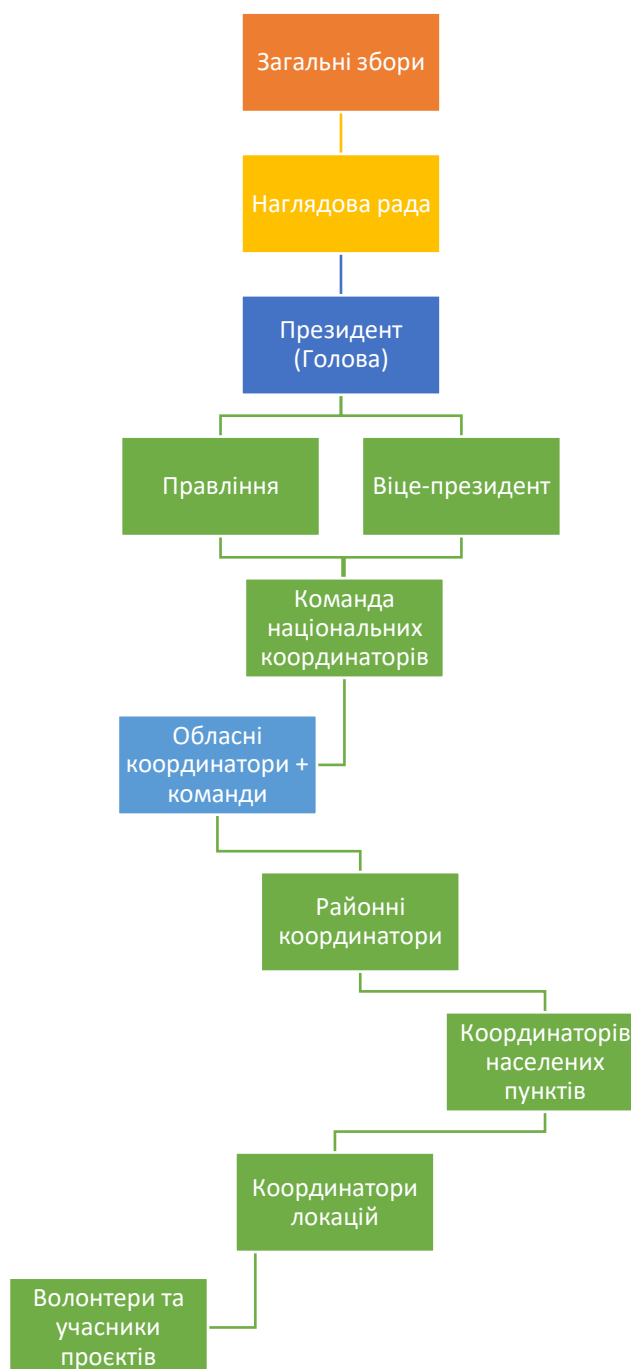


Рисунок 2.1 – Структура ГО «Let's Do It, Ukraine!»

Джерело: розроблено автором

Згідно з фінансовими звітами організації за 2020 та 2021 рр. на її рахунки поступила кількість благодійних внесків у сумі 1 009 069 грн. та \$110 000. У 2022 році на рахунок організації було зафіксовано суму 12 424 300 грн., але ця інформація була отримана завдяки витягу в ЄДР, оскільки офіційного звіту від самої ГО ще немає.

Спираючись на отримані дані, можна побудувати діаграму отримання благодійних внесків за 2020-2021 роках (рис.2.2).

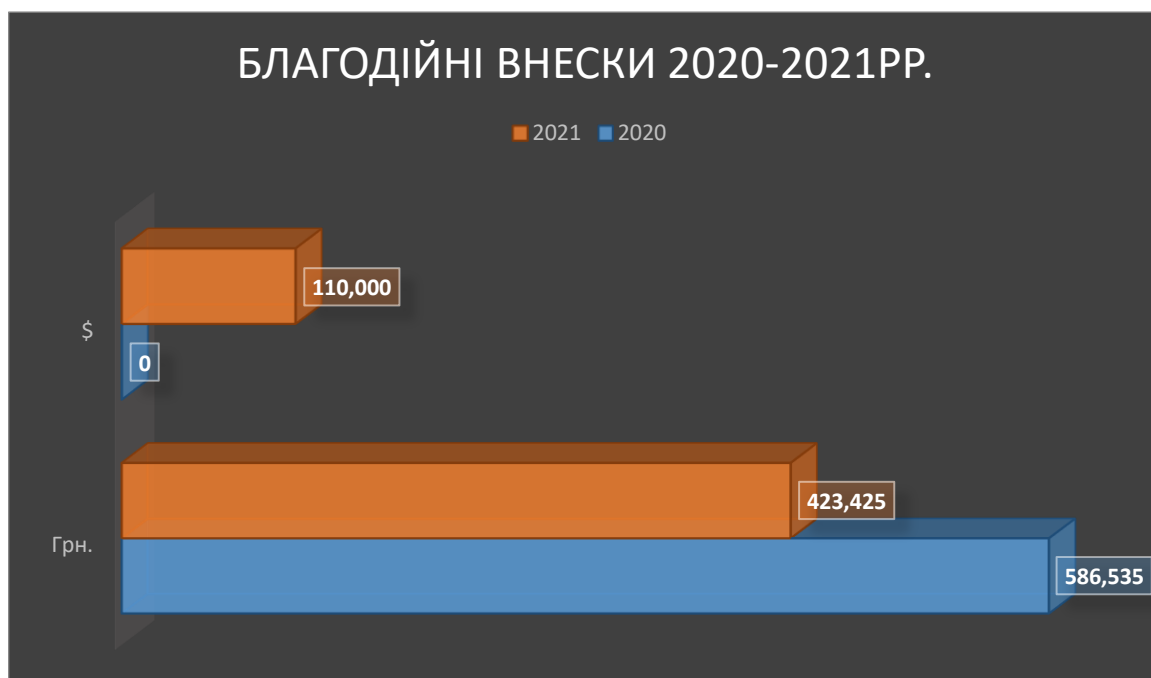


Рисунок 2.2 – Діаграма надходження благодійних внесків у 2020-2021рр.

Джерело: розроблено автором на основі []

На діаграмі видно, що у 2021 році організація отримала менше коштів у гривневому еквіваленті порівняно з 2020 роком, але змогла залучити \$110 000 в рамках реалізації грантових програм спільно з компанією «PepsiCo Україна».

Сума благодійних внесків у 2022 році значно вища порівняно з сумою 2020 та 2021 рр. разом. Оскільки офіційного звіту поки немає не можна з впевненістю стверджувати, що саме стало причиною такої різниці, але враховуючи події, які почались 24 лютого 2022 року та реалізацію Всеукраїнським молодіжним рухом «Let's Do It, Ukraine!» двох проєктів, таких як: «Humanitarian Aid» та «Допоможіть мирному населенню України! Help the civilians of Ukraine!», спрямованих на гуманітарну підтримку постраждалим від війни, можна зробити припущення, що дана сума пояснюється донатами людей та іноземними інвестиціями задля допомоги населенню України.

2.2 Соціометричний аналіз колективу ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

Метою аналізу ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» є вивчення соціальної структури та взаємовідносин між учасниками даного колективу, а також оцінка їхнього впливу на діяльність ГО. Для проведення соціометричного аналізу було використано такі методи: анкетування, інтерв'ю, спостереження, проведення дискусії, аналіз документів та інші.

Соціометричний аналіз колективу ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» починається з визначення структури цього колективу. У результаті аналізу, а саме: анкетуванню, зразок якого міститься у Додатку А, інтерв'ю та вивченню документів організації, було з'ясовано, що структура ГО складається з представників молоді переважно від 18 до 30 років, які працюють над проектами, що стосуються охорони довкілля, екоосвіти та просування екологічної відповідальності, з різних регіонів України. Окрім цього організація вносить великий вклад для громади у період військових дій завдяки таким проектам як: «Humanitarian Aid» та «Допоможіть мирному населенню України! Help the civilians of Ukraine!». Більшість учасників отримують або вже мають вищу освіту, а також досвід роботи у різних галузях. Помічено, що у колективі переважають лідери, які мають високий рівень мотивації та виявляють активність у діяльності ГО. Проте присутні й ті, хто має менший рівень мотивації, але все ж таки є активними учасниками.

На підставі проведеного аналізу було зроблено висновок, що колектив ГО «Let's Do It, Ukraine!», який характеризується високим рівнем динамізму, що дозволяє йому адаптуватися до умов, котрі змінюються, має досить високий рівень мотивації та активності, що дозволяє досягати поставлених цілей.

У ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» є дві головні групи: *національна команда та координатори в областях*. Національна команда відповідає за проведення проєктів, планування, організацію та звітування.

Координатори в областях відповідають за підготовку та проведення соціально-екологічних проєктів в регіонах.

Наступним кроком соціометричного аналізу є визначення соціальних взаємозв'язків між членами колективу. Вони можуть бути позитивними (тобто допомагати один одному) чи негативними (тобто заважати один одному). Наприклад, національна команда може допомагати координаторам в проведенні проєктів, надавати поради та підтримувати їх ініціативи. У цей час, координатори можуть допомогти національній команді у подальшому плануванні й організації проєктів.

Це дослідження вимагало розробки та застосування соціометричного тесту (схеми вимірювання «тяжіння») для встановлення соціометричного статусу; популярних та ізолюваних членів серед національної команди. Оскільки у дослідженні приймало участь 2 великі групи, було прийнято рішення відслідковувати «тяжіння» обласних координаторів до членів національної команди, адже саме цей зв'язок і є головним для діяльності організації.

Зразок індивідуальної соціометричної картки, яка була запропонована обласним координаторам міститься у Додатку Б. Нижче наведені результати отриманих досліджень.

З таблиці 2.1. видно, що 25 обласних координаторів зробили 71 позитивний вибір із 75 можливих згідно з вимогами процедури дослідження. І значно менше зроблено виборів координаторами при відповіді на питання, спрямоване на виявлення антипатії до членів національної команди – 28 із 75 можливих виборів. До того ж варто зауважити, що деякі координатори навіть не обрали антипатію до когось із членів національної команди у 2 та/або 3 чергу.

У національній команді майже всім членам віддають перевагу обласні координатори. Найбільше позитивних виборів (9) отримала, звісно, Голова організації – Юлія Мархель. Наталія Косяченко (Голова Наглядової Ради) та Марина Ковальчук (Менеджерка комунікацій зовнішніх заходів) отримали по 7 балів. Люба Малюченко (Національний координатор по напрямку Let's do it Ukraine House) та Людмила Романчук (Менеджерка по міжнародним комунікаціям)

отримали по 3 бали, а Назар Галич (Координатор Національної мапи пунктів прийому вторинної сировини recyclingpoints.org "Знайди, сортуй, здавай") та Олена Колесник (HR, національний координатор по роботі з волонтерами) по 4 бали. 7 інших членів мають по 5-6 позитивних балів.

Таблиця 2.1 – Соціоматриця №1. Відношення обласних координаторів до членів національної команди

У сфері діяльності

Обласні координатори (хто обирає)	Члени національної команди (кого обирають)													
	Юлія Мархель	Наталія Косяченко	Дарина Скиба	Дар'я Терей	Анастасія Кошуба	Анастасія Яркіна	Ярослав Мельник	Семен Кошоватий	Люба Малюченко	Олександра Муха	Назар Галич	Людмила Романчук	Олена Колесник	Марина Ковальчук
Дарія Кічігіна	+	+			-	+						-		
Богдан Голумбйовський				+		-		+	-		+	-		
Роман Мамосюк	+			-	+			+						
Юрій Семчук			+				+			+				
Олександр Гречка			-				+	+		+	-			
Дмитро Науменко	+						-					+	-	+
Вікторія Кричковская		+		+	-	+								-
Савелій Ужва-Склярчук								+	+	-	+			
Анжеліка Білоконь	+		-		+	-				+				
Анна Федченко	+		+					-				-	+	
Богдан Лазаренко		+				+					+			
Ірма Берідзе					+		+				-			+
Катерина Політицька				+					+				+	
Людмила Юрченко	-									+		+		+
Альона Фуртуна	+	+			+		-							
Тетяна Сушко			-	+									+	+
Юлія Паньковець			+			+				+				
Михайло Чурбаков	+				-		+	+				-		
Уляна Баранова	-		+		+									+
Ангеліна Климова	+	+												+
Олексій Божонок	-			+				+						+
Павло Везденецький			-				+			-	+	+		
Олена Огіньська		+			+			-	+				+	
Ольга Мельник	+			+			+			+				
Ірина Сімонова		+	+			+								
Загальна кіл-ть +	9	7	5	6	6	5	6	6	3	6	4	3	4	7
Загальна кіл-ть -	3	0	4	1	3	2	2	2	1	2	2	4	1	1

Джерело: розроблено автором

Якщо ж дивитись на кількість негативних виборів, то можна помітити, що найбільше число – це 4 і у більшості випадків кількість позитивних виборів все ж таки переважає, але не у Людмили Романчук. У неї вийшло 4 негативних та 3 позитивних вибори.

Поспілкувавшись пізніше з координаторами та поспостерігав за ними стало зрозуміло, що такі результати через те, що усі члени національної команди по-своєму сильні у певних аспектах, але хтось у організації вже довший час, відповідно має більше досвіду та краще розвинуті певні навички, яким би хотіли навчатися новачки. Тож у даному випадку це скоріше збіг обставин, ніж показник невдоволеності кимось з членів.

Для зручності аналізу другої соціоматриці, таблиця 2.2, були виділені схожі відповіді з першої соціоматриці, таблиці 2.1. Дані позначення вказують на те, що обласний координатор у сфері діяльності також обирає саме цього члена національної команди, але позитивна та негативна оцінка може відрізнятися.

Зробивши порівняльний аналіз соціоматриці №1 та соціоматриці №2 бачимо, що у цей раз усі обласні координатори зробили по 3 як позитивних, так і негативних вибори. Тож було отримано наступний результат: із 75 можливих вибори вийшло по 73 позитивних та негативних.

Лідером серед позитивних виборів залишилась Голова організації – Юлія Мархель, але до неї додалась також Марина Ковальчук (Менеджерка комунікацій зовнішніх заходів). У них обох по 10 позитивних виборів. Кількість негативних виборів у них також збільшилась – 4 та 7 відповідно.

Результати даної соціометрії достатньо сильно відрізняються від першої. Можна побачити, що 7 із 14 членів національної команди отримали більше негативних ніж позитивних виборів, ще у 3 однакова кількість та лише у 4 включаючи Юлію Мархель та Марину Ковальчук, позитивних виборів все ж таки більше.

Скоріш за все пояснити такі результати можна завдяки психології людини, адже обласні координатори не мають тісного знайомства з національною командою й відповідно не так охоче хочуть знаходитися певний проміжок часу з кимось один на один. З особистих бесід стало зрозуміло, що хтось розглядав дане питання як можливість набратися більшого досвіду, а у когось все ж таки страх та невпевненість брали верх.

Таблиця 2.2 – Соціоматриця №2. Відношення обласних координаторів до членів національної команди

У неформальному спілкуванні

Обласні координатори (хто обирає)	Члени національної команди (кого обирають)													
	Юлія Мархель	Наталія Косяченко	Дарина Скиба	Дар'я Терей	Анастасія Кошуба	Анастасія Яркіна	Ярослав Мельник	Семен Кошоватий	Люба Малюченко	Олександра Муха	Назар Галич	Людмила Романчук	Олена Колесник	Марина Ковальчук
Дарія Кічигіна	+	+			-	+				-			-	
Богдан Голумбйовський		+		-			-	+		-	+			
Роман Мамосюк	+			-	+			+			-		-	
Юрій Семчук	-		+				+	-		+				-
Олександр Гречка			-				+	+		-	-			+
Дмитро Науменко	+				+				+			-	-	-
Вікторія Кричовская		-			-			+					+	-
Савелій Ужва-Склярчук						+		+	-		+			+
Анжеліка Білоконь	+	+				-		-	-	+				
Анна Федченко	+		+					-		-		+	-	
Богдан Лазаренко		-	+			+	-				-			+
Ірма Берідзе	+	+			-		-				-			+
Катерина Політицька			+	-		+			-				-	+
Людмила Юрченко	-	-					+			+		+		-
Альона Фуртуна	+	+			-		-			-			+	
Тетяна Сушко			-	+					+			+	-	-
Юлія Паньковець		+	-			-			+	-				+
Михайло Чурбаков	+				-		+	+				-		-
Уляна Баранова	-	-	+		+									-
Ангеліна Климова	+	+	-			-			-					+
Олексій Божонюк	-	-	-	+				+						+
Павло Везденецький			+				-			+	-	-		
Олена Огіньська			-	-			+	-		+		+		
Ольга Мельник	+		-			-			-				+	+
Ірина Сімонова				-	+		-			+		-		+
Загальна кіл-ть +	10	7	6	2	4	4	5	7	3	6	2	4	3	10
Загальна кіл-ть -	4	5	7	5	5	4	6	4	5	6	5	4	6	7

Джерело: розроблено автором

Тобто порівнявши вищезазначені дані можна зробити такий висновок: обласні координатори віддають перевагу більш досвідченим членам національної команди. Хоча за підсумками виходить, що певні члени викликають меншу прихильність у координаторів, особисті бесіди та спостереження кажуть про зворотне.

Останнім кроком соціометричного аналізу є визначення психологічних взаємозв'язків між членами колективу. Це включає визначення рівня довіри, взаємоповаги, комунікації та доступності для інших. Наприклад, національна команда має бути доступна для координаторів, щоб вони могли звертатися за

допомогою та порадою. У цей час, координатори повинні показувати достатню взаємоповагу до національної команди, щоб досягти позитивних результатів.

Під час опитування обласних координаторів було використано такий критерій: «Я довіряю цьому члену національної команди бути в курсі проблем, які трапилися під час підготовки або проведення заходу, а не соромити мене за це». Були використані такі позначення: «1» для позначення «Високої довіри», «2» для позначення «Помірної довіри» та «3», щоб вказати «Недовіра/Конфлікт».

Таблиця 2.3 – Соціоматриця №3. Рівень довіри обласних координаторів до національної команди

Обласні координатори	Члени національної команди													
	Юлія Мархель	Наталія Косяченко	Дарина Скиба	Дар'я Терей	Анастасія Кошуба	Анастасія Яркіна	Ярослав Мельник	Семен Кошоватий	Люба Малюченко	Олександра Муха	Назар Галич	Людмила Романчук	Олена Колесник	Марина Ковальчук
Дарія Кічігіна	3	1	2	3	3	2	1	1	2	1	3	1	2	2
Богдан Голумбйовський	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3
Роман Мамосюк	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2
Юрій Семчук	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	1	1
Олександр Гречка	1	1	2	1	2	1	2	2	3	1	2	3	2	2
Дмитро Наumenко	3	1	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3
Вікторія Кричковская	2	1	1	2	2	3	2	1	1	3	1	1	2	2
Савелій Ужва-Склярук	3	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	1	3
Анжеліка Білоконь	1	3	2	2	1	2	3	2	3	1	3	2	2	1
Анна Федченко	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2
Богдан Лазаренко	3	2	3	2	1	2	1	2	1	3	1	3	2	3
Ірма Берідзе	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
Катерина Політицька	3	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	3	1
Людмила Юрченко	3	1	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2
Альона Фуртуна	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
Тетяна Сушко	1	2	3	3	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2
Юлія Паньковець	3	1	1	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1
Михайло Чурбаков	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1
Уляна Баранова	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2
Ангеліна Климова	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	3	2	1
Олексій Божонюк	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1
Павло Везденецький	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
Олена Огінська	2	2	2	1	1	3	2	1	1	3	3	2	1	3
Ольга Мельник	3	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2
Ірина Сімонова	2	1	3	3	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1
Середнє значення	2,36	1,68	2,08	2,04	1,88	2,04	2,04	1,92	1,92	1,92	2,16	2,08	2,08	1,92

Джерело: розроблено автором

Ця матриця відображає групову динаміку. Стовпці, у яких показано великий відсоток 1, можуть визначити неформального лідера(ів) групи або підтвердити

статус діючого(их). Стовпці, у яких показано багато "3", можуть ідентифікувати тих людей, яких група може відкинути.

У даному випадку для того, щоб підсумувати отримані дані, було пораховане середнє значення. Завдяки цьому на таблиці 2.4 можна побачити, що в цілому обласні координатори довіряють членам національної команди та охоче співпрацюють. 6 лідерів з 14 мають високий рівень довіри серед команди координаторів, а ще 8 – помірний. Варто зауважити, що ці 8 людей мають помірний рівень довіри через свої посадові обов’язки та небажання координаторів завчасно та у неформальній обстановці звітувати о виконаній роботі й виявлених недоліках відповідно. Саме тому більш наближений до недовіри показник у Голови організації.

Таблиця 2.4 – Підсумкові дані рівня довіри обласних координаторів до національної команди

	Члени національної команди													
	Юлія Мархель	Наталія Косяченко	Дарина Скиба	Дар’я Терей	Анастасія Кошуба	Анастасія Яркіна	Ярослав Мельник	Семен Кошоватий	Люба Малюченко	Олександра Муха	Назар Галич	Людмила Романчук	Олена Колесник	Марина Ковальчук
Загальна кіл-ть 1	4	13	5	6	8	6	5	7	7	7	4	5	5	8
Загальна кіл-ть 2	8	7	13	12	12	12	14	13	13	13	13	13	13	11
Загальна кіл-ть 3	13	5	7	7	5	7	6	5	5	5	8	7	7	6
Загальна кіл-ть отриманих відповідей	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Утримались	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором

За наведеними підсумками видно, що найбільш висока довіра серед обласних координаторів до Наталії Косяченко – Голови Наглядової Ради, а високий рівень недовіри до Голови організації – Юлії Мархель. До 11 членів національної команди переважає помірний рівень довіри.

Також під час проведення інтерв’ю з обласними координаторами були задані уточнюючі питання (рис.2.3) для тих, хто використовував позначення «3», щоб вказати «Недовіра/Конфлікт».

Завдяки цим питанням стало зрозуміло, що переважна причина недовіри до національної команди виникає через відсутність тісних контактів, браку особистого спілкування та плинності обласних координаторів. Хоча варто зауважити, що конфлікті ситуації, при чому вже досить давні, також присутні й саме з так названими «старичками» (координаторами, які в організації вже більше

5 років). Зі слів цих координаторів дані невирішені ситуації не впливають на діяльність організації, адже вони вже давно змогли знайти шляхи, щоб обійти гострі кути, навіть не спілкуючись з деякими членами національної команди, при чому Голова організації також у цій категорії.

«Ви не довіряєте цій людині чи у Вас є якась невирішена ситуація?»

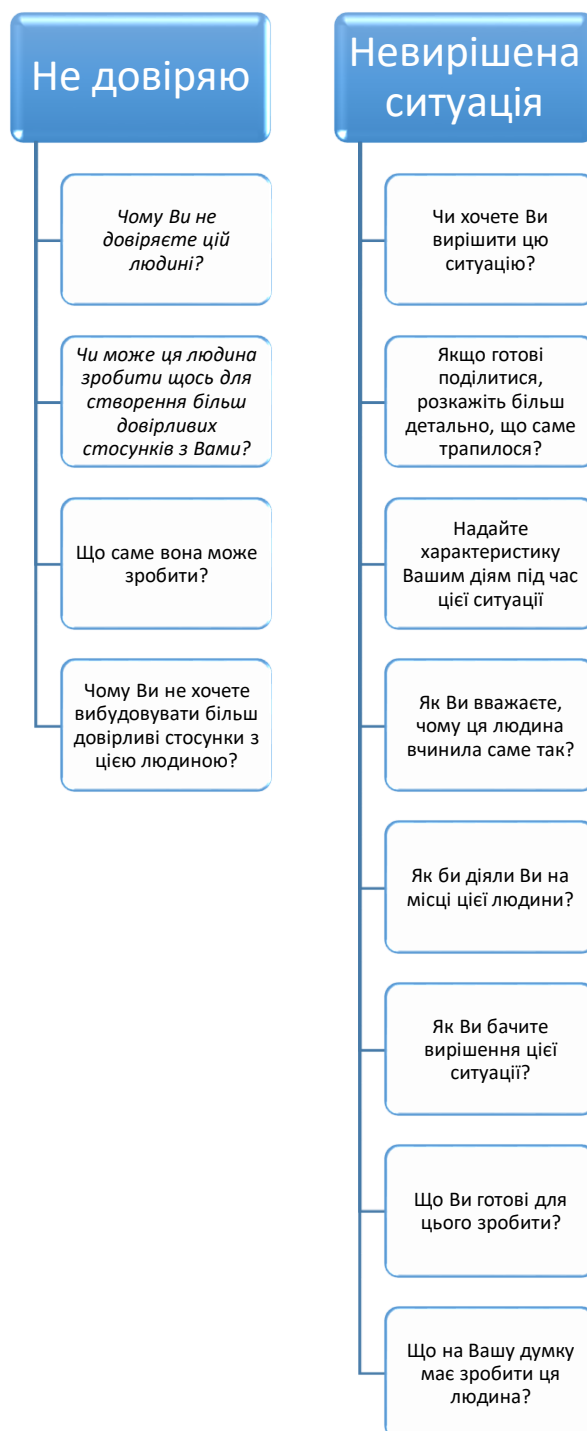


Рисунок 2.3 – Питання з інтерв'ю

Джерело: розроблено автором

Теж саме опитування було проведено серед національної команди для визначення рівня довіри до обласних координаторів. Критерій був наступний: *«Я довіряю цьому обласному координатору самостійне виконання проєктів без моїх порад, якщо він/вона сама їх не просить, а не контролюю кожен крок»*. Позначення були використані ті самі: «1» для позначення «Високої довіри», «2» для позначення «Помірної довіри» та «3», щоб вказати «Недовіра/Конфлікт».

Завдяки таблицям 2.5 та 2.6 видно, що національна команда з меншою довірою відносяться до обласних координаторів. Недовіра у більшості членів переважає, особливо це помітно у Голови організації. Після особистої бесіди з кожним із членів національної команди стало зрозуміло, що причина таких результатів полягає у недостатній досвідченості деяких обласних координаторів, плинності кадрів, не можливості завчасного контролю ситуації у деяких випадках, проте великої відповідальності перед національними партнерами та стейкхолдерами, а не у особистісних конфліктах.

Також деякі члени національної команди підтвердили наявність конфліктних ситуацій з декількома координаторами, проте не виявили бажання займатися їх вирішенням, вважаючи це тратою часу. Цитата одного із членів національної команди: *«Головне, щоб досягались цілі та виконувались завдання. У нас достатньо загальних засобів комунікації, таких як: загальні робочі чати та канали у Telegram, різноманітні Google форми для зворотного зв'язку, відділ роботи з волонтерами та досить велика національна команда, завдяки чому можна уникнути спілкування з людиною, якщо є така потреба»*.

Таблиця 2.5 – Соціоматриця №4. Рівень довіри національної команди до обласних координаторів

Члени національної команди	Обласні координатори																								
	Дарія Кічигіна	Богдан Голумбйовський	Роман Мамосюк	Юрій Семчук	Олександр Гречка	Дмитро Науменко	Вікторія Кричовська	Савелій Ужва-Склярчук	Анжеліка Білоконь	Анна Федченко	Богдан Лазаренко	Ірма Берідзе	Катерина Політицька	Людмила Юрченко	Альона Фуртуна	Тетяна Сушко	Юлія Паньковець	Михайло Чурбаков	Уляна Баранова	Ангеліна Климова	Олексій Божонюк	Павло Везденецький	Олена Огіньська	Ольга Мельник	Ірина Сімонова
Юлія Мархель	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3
Наталія Косяченко	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	1
Дарина Скиба	3	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	1	2	2
Дар'я Терей	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
Анастасія Кошуба	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	1	2
	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	2
Ярослав Мельник	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	3	3	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2
Семен Кошоватий	3	2	1	2	3	1	2	3	2	2	3	1	3	1	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	1
Люба Малюченко	2	1	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3
Олександра Муха	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
Назар Галич	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3
Ольга Мельник	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2
Олена Колесник	1	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2
Марина Ковальчук	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	1	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	2
Середнє значення	2,07	2,36	2,29	2,29	2,21	2,29	2,36	2,57	2,07	2,07	2,50	2,36	2,21	2,21	2,29	2,43	2,21	2,43	2,21	2,07	2,07	2,21	2,14	2,50	2,14

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6 – Підсумкові дані рівня довіри національної команди до обласних координаторів

	Обласні координатори																								
	Дарія Кічигіна	Богдан Голумбійо вський	Роман Мамос юк	Юрій Семчук	Олексан др Гречка	Дмитро Науменк о	Вікторія Кричковс кая	Савелій Ужва- Склярчук	Анжеліка Білоконь	Анна Федченко	Богдан Лазарен ко	Ірма Берідзе	Катерина Політиць ка	Людмила Юрченко	Альона Фуртуна	Тетяна Сушко	Юлія Паньковець	Михайло Чурбаков	Уляна Баранова	Ангеліна Климова	Олексій Божонюк	Павло Вездене цький	Олена Огіньська	Людмила Романчук	Ірина Сімонова
Загальна кіл-ть 1	3	3	1	1	2	3	0	0	3	3	0	3	3	4	1	1	4	0	3	4	2	1	3	1	2
Загальна кіл-ть 2	7	3	8	8	7	4	9	6	7	7	7	3	5	3	8	6	3	8	5	5	9	9	6	5	8
Загальна кіл-ть 3	4	8	5	5	5	7	5	8	4	4	7	8	6	7	5	7	7	6	6	5	3	4	5	8	4
Загальна кіл-ть отриманих відповідей	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Утримались	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором

2.3 Оцінювання моделей лідерства в організації та їх впливу на ефективність управління персоналом

Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» був започаткований у 2013 році, щоб об'єднати людей з усієї України заради спільної мети – зробити нашу країну чистіше. Ця ініціатива змогла привернути увагу тисячі громадян для участі в різноманітних проєктах і заходах. Моделі лідерства, які були використані, відіграли важливу роль у успіху організації.

Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» базується на принципах добровільного лідерства. Це означає, що лідери не тільки привертають увагу інших до своїх ідей і цілей, а й використовують свої знання, досвід і навички для того, щоб допомогти іншим закрити свої потреби. Тому оцінювання моделей лідерства було проведене з погляду на потреби та мету самої організації, щоб зрозуміти, як ці моделі допоможуть у досягненні цілей організації.

Для аналізу наявних моделей лідерства у Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» були виконанні наступні завдання:

1. Проаналізовані наявні моделі лідерства. Був проведений аналіз загальної структури, ролей і обов'язків кожного члена-керівника та розглянуті, їхні стилі спілкування, процеси прийняття рішень, а також елементи мотивування і надихання інших учасників.

2. Оцінка продуктивності лідерів. Наступним кроком була оцінка ефективності лідерів у рамках моделей завдяки вивченню досягнутих результатів, рівню залученості учасників і загального успіху заходів. Важливо було дослідити: як лідери мотивують і надихають свої команди та як вони спілкуються один з одним.

3. Оцінка впливу моделей. Оцінка впливу моделей на організацію включала аналіз загальної ефективності моделей, як вони допомогли сформувати ставлення та поведінку людей і як сприяли зростанню та розвитку учасників. Також було враховано, вплив моделей на культуру організації та моральний стан команди.

4. *Оцінка моделей на презентацію організації у суспільстві.* Оцінка впливу лідерів на презентацію організації у суспільстві включала в себе аналіз залучення партнерів, отримання грантів та загальну репутацію організації.

За результатами проведеного аналізу та особистими спостереженнями було з'ясовано, що організація використовує декілька моделей, які є ефективними у рамках їх діяльності, а саме:

Модель демократичного лідерства. Лідери приймають рішення на основі дискусій та консультацій з усіма членами. Вони пропонують проєкти та ініціативи, але остаточне рішення приймається голосуванням команди. Оскільки всі члени організації мають можливість висловлювати свої думки, до яких прислухаються, та дійсно впливати на діяльність організації – ця модель лідерства показує свою ефективність. Хоча варто зауважити, що у деяких випадках лідери використовують принципи авторитарного лідерства для підтримки дисципліни у команді.

Модель демократичного лідерства заохочує команду до більш активної участі у процесі управління, адже дозволяє відчувати себе більш значущим, тож додатково мотивує членів до співпраці. Ще однією перевагою цієї моделі є підтримка прозорості у процесі управління командою, що дозволяє приймати більш правильні рішення, адже є можливість вислухати різні погляди та подивитись на ситуацію з різних сторін.

Модель представництва включає в себе принципи делегування повноважень та можливості представництва. Враховуючи, що рух охоплює 24 області України – ця модель є ключовою у його діяльності. Вона допомагає у формуванні почуття власності серед волонтерів і дозволяє їм взяти на себе відповідальність за проєкти, над якими вони працюють.

Модель представництва дозволяє представникам діяти в інтересах організації у своїх регіонах і звертати увагу національної команди на певні особливості чи проблеми цієї місцевості, висловлювати свої думки, побажання та потреби. Модель представництва стимулює розвиток самостійності та відповідальності кожного члена організації за прийняті рішення та дозволяє швидше і ефективніше виконувати певні задачі й оперативно дізнаватися

інформацію про поточну ситуацію, але у той же час і створює додаткові проблеми національній команді, адже інколи представники – обласні координатори могли переоцінити свої можливості та створити проблеми, для вирішення яких іноді доводилося залучати Голову організації.

Модель принципового лідерства ґрунтується на 5 головних цінностях організації: відповідальність, повага, чесність, прозорість та співпраця.

Лідери руху слідкують за собою, своїми діями, словами та соціальними мережами, адже несуть відповідальність не тільки за імідж організації, представниками якої вони є, а й за те, щоб подавати хороший приклад членам руху.

Усі без винятку члени руху повинні з повагою ставитися до інших учасників та їхніх думок, адже одне із завдань організації – створення середовища співпраці, а без взаємоповаги цього не досягти.

Лідери руху повинні бути чесними та завжди діяти в інтересах руху. Чесність та прозорість у прийнятті рішень й спілкуванні допомагає мінімізувати конфлікти ситуації, які можуть негативно відобразитись на іміджі компанії.

Лідери руху роблять все можливе для того, щоб сприяти співпраці між членами організації. Вони створюють можливості для спільної роботи та обміну ідеями, а також завжди готові вислухати різні точки зору та конструктивну критику, надати допомогу при виникненні проблем й завжди закликають свої команди ділитися будь-якими проблемами, як робочими, так і особистими, тим самим створюючи атмосферу підтримки.

Ця модель сприяє створенню позитивного іміджу компанії та відчуттю довіри як серед членів команди, так і до організації в цілому.

Модель трансформаційного лідерства зосереджена на надиханні та мотивації послідовників, щоб повністю розкрити їх потенціал, стимулювати розвиток лідерів та навчити їх бути гнучкими до умов, що змінюються. Ця модель була успішною у створенні почуття мети серед волонтерів і дозволила їм працювати разом, щоб справити позитивний вплив на свої громади.

Ще потребує розкриття наявна в організації *модель лідерства слуги*, яка зосереджена на ідеї, що лідери повинні служити своїм послідовникам і бути

зосередженими на їхніх потребах. Саме це модель допомогла наново вибудувати почуття довіри та поваги до організації після не дуже вдалого правління екс-голови, яка призвела до занепаду руху й зіпсувала напрацьований до цього імідж.

Взагалі, у Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» наявні ознаки майже всіх моделей лідерства. Це обумовлено великою кількістю лідерів та певними ситуаціями, які виникають. На перший погляд здавалось, що провідною моделлю є ситуаційна, але цей стиль добре працює з сформованою та незміною командою. Оскільки в організації наявна висока плинність, через що члени організації мають різний рівень готовності та зрілості – ця модель не може використовуватися на постійній основі. Тому все ж таки, зазвичай, рішення приймаються на основі моделей наведених вище.

У квітні 2023 року організація святкувала свої 10 років та проводила дводенну стратегічну сесію, на якій прописувала свої цілі та плани на наступні 10 років – стратегічна та далекоглядна моделі лідерства.

Модель коучингу також присутня у діяльності руху, адже у кожного члена є свій особистий бадді, якого щороку обирають під час загальних зустрічей. Бадді – це умовно кажучи особистий помічник та психолог для свого партнера, який завжди готовий допомогти та підтримати практичною порадою.

Модель принципового лідерства почала застосовуватися після занепаду організації та виключення деяких людей з керівного складу, які навмисно намагались завдати шкоди членам та організації в цілому. Варто зазначити, що за 10 років існування у Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» було лише дві Голови, одна з яких за 2 роки зруйнувала майже всі напрацювання: постійні партнери відмовлялись від співпраці, члени організації поділились на два табори, а керівництво дало занадто багато свободи обласним координаторам без належного контролю – це була модель *laissez-faire* (ліберальне лідерство), яка виявилась не робочою, хоча колишня Голова запевняла, що саме завдяки такому підходу організація стане більш ефективною.

Особисті спостереження та бесіди дали розуміння, що трансакційна модель лідерства була б дуже гарним стимулом для зменшення плинності учасників руху,

але всі розуміють, що це громадянська організація, яка немає на меті одержання прибутку, тому певні життєві ситуації і змушують лідерів йти.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ГО ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ РУХ «LET'S DO IT, UKRAINE!»

3.1 Заходи щодо розвитку лідерства в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»

У Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» розвиток лідерства є важливим аспектом, тому молоді пропонується цілий ряд можливостей. Організація проводить семінари, тренінги, форуми, лідерські академії та навіть табори для молодих лідерів, які допомагають розвивати їх навички та здібності. До того ж цей рух має велику кількість різноманітних проєктів, де молоді лідери можуть практикувати свої навички та знання, як у короткостроковий термін, так і на постійній основі.

Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» має комплексний підхід до розвитку лідерських якостей. Це включає:

1. Наставництво. Організація надає можливість наставництва своїм членам, щоб допомогти їм розвинути свої лідерські навички. Наставники – це члени національної команди й обласні координатори, які вже тривалий час знаходяться в організації або пішли з неї, але виявили бажання підтримувати нових членів. Усі вони є досвідченими професіоналами в різних галузях, до яких за потреби можна звертатися, щоб отримати практичну пораду й не тільки. Менторська програма відкрита для всіх учасників руху та покликана допомогти їм розвинути свої лідерські якості завдяки отриманню цінного досвіду.

2. Навчання. Організація регулярно проводить у офлайн чи онлайн форматі різноманітні воркшопи, семінари, конференції, форуми та інші навчальні заходи, як правило, із залученими спеціалістами у різних галузях, які допомагають більш детально розібратися у таких темах, як: спілкування (ведення переговорів з владою та партнерами, вміння залучати нових людей у команду тощо), вирішення проблем, що найчастіше трапляються при підготовці проєктів, і самостійного прийняття

рішень у непередбачуваних ситуаціях. Усі ці навчальні проєкти були розроблені, щоб допомогти учасникам розвивати свої навички в середовищі підтримки та співпраці.

3. *Спільнота.* Організація надає своїм учасникам можливості для спілкування, щоб допомогти їм будувати стосунки з іншими лідерами. Завдяки цьому молоді лідери мають постійну підтримку й можуть оперативно отримати необхідну інформацію для своєї діяльності.

4. *Лідерські ретріти.* Організація ще проводить ретріти для молоді у вигляді лідерських таборів. Щороку «Let's do it Ukraine Summer camp» подорожує Україною, аби учасники цього проєкту змогли пізнати та вивчити кожен регіон України, його особливості та обмінятися досвідом реалізованих кращих локальних практик. А ще це чудова можливість познайомитися з новими людьми й відпочити у колі однодумців.

Отже, Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» проводить чудову роботу з розвитку лідерських якостей молоді. Організація використовує всі можливі заходи та формати для цього, адже розуміє, що лідерство допомагає забезпечити організованість команд та виконання поставлених цілей, а також показує, що його члени працюють разом для досягнення спільної мети.

Після спостережень за діяльністю членів організації та детального аналізу усіх заходів, які реалізуються, враховуючи ситуацію у країні та дуже розвинену гнучкість команди пристосовуватися до змін, на розгляд Правління були запропоновані декілька довгострокових ідей щодо розвитку та підтримки лідерства.

1. *Запровадження програми підтримки лідерства.* На даний момент в організації немає відповідальної людини за розвиток лідерства. Усі проєкти, у тому числі з розвитку лідерства, розробляються загальними силами і моніторинг відбувається від проєкту до проєкту. Не дивлячись на те, що у національній команді є посада: HR, національний координатор по роботі з волонтерами, в обов'язки цієї людини не входить контроль рівня розвитку лідерства. Також було б доцільно мати штатного психолога, до якого можуть звернутися усі члени організації, адже багато

лідерів і до бойових дій працювали на межі своїх можливостей, а зараз їх емоційний та психічний стан може призвести до швидкого вигорання.

Таким чином, наявність окремого персоналу для підтримки та розвитку лідерства могла б покращити ефективність роботи команди.

2. *Запровадження системи нагородження.* Система заохочення та нагородження лідерів, яка наявна зараз не є ефективною. Наразі організація може надати грамоту підписану різними Міністерствами-партнерами або подарувати якусь річ із символікою Всеукраїнського молодіжного руху «Let's Do It, Ukraine!», але ці речі не мотивують членів працювати ефективніше. Опитування показало, що більшість мають все ж таки якусь особисту вигоду або альтруїстичні погляди на життя. Враховуючи, що організація є волонтерською, не всі лідери готові на довготривалій основі відавати свої ресурси. Саме тому і наявна висока плинність кадрів.

Було б добре, якби організація змогла запровадити більш мотивуючу систему нагороджень для підтримки та заохочень продуктивних дій лідерів, але її можливості, особливо у реаліях сьогодення, обмежені, тож все тримається на особистих цілях кожного лідера.

3. *Розробити навчальні курси з лідерства.* Розробка навчальних курсів з лідерства може не тільки допомогти новим лідерам швидше адаптуватися у новій середі, а й стати елементом реклами для залучення нових людей чи навіть додатковим фінансуванням, якщо за символічну плату надавати доступ до цих курсів усім охочим (не членам організації).

Завдяки наявному досвіду на прикладі власних проєктів можна покроково пояснити: процес створення проєкту від 0 до дня x, принцип формування згуртованої команди, як залучати партнерів і де їх взагалі шукати, як правильно вести переговори та чому не варто панікувати, якщо щось пішло не за планом. Трохи відкрити лаштунки підготовки до заходу, щоб нові координатори знали, що там не все так добре і весело, як іноді здається.

Ця ідея також може доповнити систему нагородження та заохочень. Наприклад, обласні координатори з найвищими показниками по кількості

залучених людей до заходу або які розробили якесь нововведення мають змогу записати свій відеоурок та поділитися власним досвідом.

4. *Запровадження програми обміну лідерами.* Оскільки Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» є частиною Всесвітнього руху «Let's Do It, World!» у майбутньому, після завершення військових дій в Україні, цілком можливо організувати обмін між найбільш ефективними лідерами зі 191 країною, які є членами даного руху. Ця програма надасть молодим людям можливість подорожувати в інші країни, для сприяння співпраці та порозумінню, здобувати новий досвід та ділитися напрацюваннями своєї команди.

Можливість подорожування світом для отримання міжнародного досвіду може стати чудовою мотивацією для всіх лідерів руху.

Наразі ці пропозиції знаходяться на розгляді Правління, яке аналізує їх доцільність та можливості руху для їх реалізації.

3.2 Оцінювання соціально-економічних ефектів заходів розвитку лідерства

Оцінювання соціально-економічних ефектів заходів розвитку лідерства в будь-якій організації є досить складним процесом. Найкращий спосіб – це провести комплексну оцінку результатів діяльності. Ця оцінка повинна включати як кількісні, так і якісні показники.

Кількісними показниками можуть бути опитування членів організації для оцінки їхніх знань, навичок та ставлення до й після діяльності з розвитку лідерства. Це опитування має також включати запитання про соціально-економічний статус учасників, наприклад їхній дохід, роботу та рівень освіти. Опитування також має містити запитання про участь учасників у проєктах та їхню можливість доступу до ресурсів.

Якісними показниками є інтерв'ю з членами організації для оцінки їхнього досвіду стосовно заходів з розвитку лідерства та визначення впливу від них на їх життя. За можливістю можна провести інтерв'ю з залученими до проєктів людьми,

партнерами й стейкхолдерами, щоб оцінити вплив діяльності організації на громаду.

До того ж оцінка має включати аналіз зібраних даних щодо впливу заходів з розвитку лідерства на соціально-економічний статус учасників. Цей аналіз також повинен враховувати вартість заходів для розвитку лідерів та потенціал довгострокового впливу.

Оцінку слід проводити періодично. Результати можуть використовуватися для створення майбутніх заходів й забезпечення того, що вони відповідали потребам учасників і громади.

Методами оцінки соціально-економічних ефектів заходів розвитку лідерства в організації можуть бути:

1. *Опитування*: можна проводити опитувати учасників до та після заходу з розвитку лідерства, щоб виміряти зміни у ставленні та поведінці, пов'язаними з діяльністю організації. Необхідно дізнаватися, як ця діяльність вплинула на їхню здатність керувати командою, впевненість у своїх лідерських здібностях і загальну задоволеність роботою.

2. *Аналіз фінансових даних*: аналіз залучених ресурсів як грошових, так і матеріальних й витрат, пов'язаних з діяльністю з розвитку лідерства. Це дасть уявлення про економічний ефект діяльності.

3. *Відстеження змін в ефективності організації*: відстеження таких змін, як: задоволеність стейкхолдерів, залучення учасників і продуктивність дасть розуміння впливу заходів на організацію в цілому.

4. *Оцінка змін в організаційній культурі*: оцінка змін рівня співпраці, спілкування та інновацій дасть змогу визначити вплив діяльності на загальну культуру організації.

Оскільки досліджувана організація є громадською та має достатньо велику плинність обласних координаторів, а фінансовий стан залежить від багатьох чинників, у першу чергу, від кількості партнерів й їх можливостей було прийнято рішення, що найкраще оцінити соціально-економічний ефект заходів з розвитку лідерства завдяки проведенню опитування.

Зразок опитування, яке містить запитання про знання й навички до та після проведення заходів з розвитку лідерства, представлений у Додатку В. Крім того, в опитуванні поставлені запитання про залучення й ставлення учасників до Всеукраїнського молодіжного руху «Let's Do It, Ukraine!» після закінчення заходу, такі як: рівень задоволення організацією та готовність рекомендувати її іншим.

Результати опитування показали, що більшість респондентів (86%) вважають, що діяльність з розвитку лідерства у Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» позитивно вплинула на їхнє соціально-економічне становище. Зокрема, респонденти повідомили, що це допомогло їм покращити навички спілкування та публічних виступів, розвинути здібності розв'язувати проблеми та приймати рішення, підвищити впевненість у собі та отримати цінний досвід у роботі з різними типами людей. Крім того, респонденти вважають, що участь у заходах з розвитку лідерства дозволила їм отримати доступ до нових можливостей та ресурсів, стати більш успішними не тільки у професійному, а й особистому житті, а також розширити список знайомств.

До того ж 64% респондентів відчували зростання свого професійного рівня та розширення кар'єрних перспектив, а 68% відмічають покращення загальної якості життя. Також 72% респондентів стверджують, що змінили свою позицію в суспільстві, адже відчували зростання свого впливу на нього та почуття громадянської відповідальності й нарешті з'явився чіткий план дій.

Ще респонденти запевняють, що діяльність з розвитку лідерства допомагає збільшити ефективність роботи молодіжних організацій загалом, підвищити мотивацію їх членів та заохочувати молодь до активної участі в соціальних проєктах, оскільки розвиток лідерства допомагає зміцнити соціальну взаємодію та підвищити загальну громадську активність.

Отже, дослідження виявило, що заходи з розвитку лідерства позитивно вплинули на можливості учасників досягти успіху в сфері професійного розвитку та соціальної активності, підвищили їхню впевненість у собі, здатність проявляти ініціативу та працювати в команді. У додаток, дана діяльність позитивно вплинула

на обізнаність людей в громадських та політичних питаннях, їхнє розуміння української політичної системи та економіки України.

ВИСНОВКИ

Лідерство є складним та малодослідженим явищем. На сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття, тому кожен дослідник має власну думку не тільки стосовно загального тлумачення даного слова, а й навичок та якостей, якими має володіти лідер.

У ході дослідження було сформульовано власне визначення поняття «лідер», а саме: *лідер – це відповідальна людина, з сильним від народження характером, яка вміє переконувати, мотивувати та заспокоювати людей, які виявляють бажання прислухатися до неї та бути її послідовниками. Зазвичай, справжнього лідера можна визначити під час скрутного положення справ в організації або негативного настрою в колективі, спричиненому зовнішніми факторами.*

Дослідження сучасних моделей лідерства на прикладі ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» продемонструвало, що для ефективного управління організацією не достатньо займати керівну посаду. Лідери сьогодення повинні бути відданими своїй справі, рішучими, враховувати всі обставини ситуації, адаптовуватися до мінливих умов, орієнтуватися на потреби своєї команди для кращої мотивації її членів, ставити зрозумілі завдання, але при цьому залишати місце для ініціативи, та створювати позитивне робоче середовище. Це далеко не повний перелік якостей та навичок, які необхідні для реалізацій поставлених цілей. Загалом, аналіз сучасних моделей лідерства показав, що для ефективної роботи команди необхідно поєднувати у собі як жорсткі, так і м'які якості характеру.

Соціометричний аналіз допоміг визначити структуру організації, схеми тяжіння та рівень довіри обласних координаторів до членів національної команди й навпаки. Дане дослідження дало розуміння, до яких членів національної команди переважно тягнуться обласні координатори у діяльності та неформальному спілкуванні, а також мотиви цього тяжіння.

Проведений аналіз показав, що більшість лідерів національної команди

викликають довіру в обласних координаторів, а ось члени національної команди навпаки у більшій мірі відносяться з недовірою. Це обумовлено наявністю більшої відповідальності у членів національної команди та неможливості досконально контролювати процес підготовки та проведення заходів.

Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» використовує майже всі наявні моделі сучасного лідерства і завдяки цьому показує високі результати діяльності. Хоча у більшій мірі все ж таки переважають 5 моделей: демократична, представництва, принципового лідерства, трансформаційного та лідерства слуги. Кожна з цих моделей допомагає підвищувати мотивацію учасників руху, розкривати їх потенціал та творчі здібності, але при цьому вчить їх відповідальності та дотриманню принципів організації для підтримання позитивного іміджу.

У Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» розвиток лідерства є одним із пріоритетних завдань, адже для якісної реалізації проєктів та підтримки іміджу організації необхідно мати підготовлену команду молодих лідерів, здатних взяти на себе відповідальність і довести справу до кінця, не зважаючи на можливі труднощі. Для цього рух проводить усі можливі заходи розвитку лідерства, такі як: семінари, тренінги, форуми, лідерські академії та навіть табори. Окрім цього, у кожного нового координатора є свій наставник, до якого у будь-який момент можна звернутися за практичною порадою.

Хоча в організації достатньо велика кількість проєктів спрямованих на розвиток лідерства, на розгляд Правлінню були запропоновані 4 нововведення:

1. Запровадження програми підтримки лідерства;
2. Запровадження системи нагородження;
3. Розробка навчальних курси з лідерства;
4. Запровадження програми обміну лідерами.

Завдяки проведеному опитуванню, аналізу фінансових даних, відстеженню змін в ефективності руху та оцінці змін в організаційній культурі було з'ясовано, що діяльність з розвитку лідерства у Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» позитивно вплинула на соціально-економічне становище 86%

учасників заходів. Вони стверджують, що це допомогло їм не тільки у рамках організації ефективніше виконувати поставлені задачі, підвищило особисту мотивацію, дало розуміння чіткого плану дій і бажання залучати як можна більше людей до активної громадської позиції, а й допомогло в кар'єрному розвитку та особистісних стосунках.

Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» надав успішний приклад сучасних моделей лідерства. На власному досвіді організація переконалась в тому, що лідерство може бути ефективним лише за умови правильного поєднання мотивації, співпраці та спілкування. Продовжуючи працювати в умовах сьогодення та розробивши проєкти для допомоги людям, які постраждали від бойових дій, перевівши ключові офлайн заходи в онлайн та не відходячи від головної мети – зробити Україну чистіше, рух демонструє, що лідери можуть бути успішним у досягненні своїх цілей, незважаючи на будь-які труднощі. Досягнення цього руху показали, що сучасні моделі лідерства є ефективними у створенні продуктивного робочого середовища, мотивації та заклику людей до дій. Крім того, вони забезпечують основу для створення культури інновацій, творчості та зростання.

Підсумовуючи, сучасні моделі лідерства мають потенціал змінити спосіб управління організаціями. Вони забезпечують більш гнучкий, спільний та інклюзивний підхід до лідерства, який краще відповідає мінливим потребам сьогодення. Використовуючи сильні сторони різних стилів лідерства, сучасні моделі можуть допомогти організаціям стати більш гнучкими, інноваційними та досягти вищих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 6 стилів лідерства, про які вам потрібно знати. *HRsecurity*. URL: <https://hrsecurity.ua/ua/6-stil%D1%96v-l%D1%96derstva%2C-pro-yak%D1%96-vam-potr%D1%96bno-znati> (дата звернення - 28.03.2023)
2. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2021. 194 с.
<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf>
3. ГО «Всеукраїнський молодіжний рух «Лец ду іт Юкрейн». *Опендatabот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/39605269?from=search> (дата звернення - 23.05.2023)
4. Гоулман Д., Бояціс Р., МакКі Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. Альпіна Паблішер, 2018. 301 с.
5. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навч. посіб. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 100 с.
6. Еволюція лідерства: від сакрального – до розподіленого | KMBS alumni | mind.ua. *Mind.ua*. URL: https://mind.ua/kmbs_alumni/openmind/20231933-evolyuciya-liderstva-vid-sakralnogo-do-rozpodilenogo (дата звернення - 02.04.2023)
7. Заволічна Т. Р., Зрибнєва І. П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. № 830. С. 89-96
<https://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/153/115> (дата звернення - 20.04.2023)
8. Кононець М. О. Психологія лідерства та професійної успішності: комплекс навчально-методичного забезпечення аспірантів спеціальності 053 Психологія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. 34 с.
9. Максвелл Д. 5 рівнів лідерства. Харків : Фабула, 2018. 304 с.
10. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
https://dut.edu.ua/uploads/l_2161_63367800.pdf

11. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх виконання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №5 (72). С. 65-75.
http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/11.pdf
12. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
13. Презентація: "Бути лідером". *Освітній проект «На Урок» для вчителів*. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-buti-liderom-12531.html> (дата звернення - 01.05.2023)
14. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 89 с.
15. Сидоренко В., Єрмоленко А., Горошкова Л. Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку: цифровий програмно-методичний комплекс. Біла Церква: БІНПО, 2021. 114 с.
16. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf
17. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / О.Г. Романовський, та ін.. Харків, 2017. 100 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/620d1bfe-e281-4652-93d5-34023456b9f3/content>
18. Теорія рис (особистісна теорія лідерства). *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5169938/page:2/> (дата звернення - 28.03.2023)
19. Трансформаційне лідерство - що це таке, визначення та поняття - 2021 - economy-wiki.com. *Economy-Pedia.com*. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040865-transformational-leadership> (дата звернення - 28.03.2023)
20. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С.

385-393 <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsiyniy-intelekt-v-upravlinni-personalom-pidhodi-do-rozuminnya-ta-yogo-rozvitok>

21. Якушко Н.О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. №1 (61). С. 25-30. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/7.pdf

22. 6 most common leadership styles & how to find yours. *IMD business school for management and leadership courses*. URL: <https://www.imd.org/reflections/leadership-styles/> (Accessed: 28.03.2023)

23. Becker B. Leadership styles: the 11 most common & how to find your style. *HubSpot Blog. Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content*. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles> (Accessed: 12.04.2023)

24. Buchler N., Rajivan P., Marusich L., Lightner L., Gonzalez C. Sociometrics and observational assessment of teaming and leadership in a cyber security defense competition. *Computers & Security*. Vol. 73. Issue 03.2018. Pp. 114-136 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167404817302298>

25. Decuypere A., Schaufeli W. Leadership and work engagement: exploring explanatory mechanisms. *German journal of human resource management: zeitschrift für personalforschung*. Vol. 34. Issue 01.02.2020. Pp. 69-95 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2397002219892197>

26. Kapur R. Foundations of leadership. *Researchgate.net* URL: https://www.researchgate.net/publication/344336092_Foundations_of_Leadership (Accessed: 24.04.2023)

27. Koehler B. New leadership paradigm. *Medium.com*. URL: <https://medium.com/@BKpub/the-5-types-of-leadership-styles-that-define-your-companys-culture-3b4f313c34d9> (дата звернення - 28.03.2023)

28. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. № 3. Issue 29.09.2022 pp. 72-78 <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/84/72>

29. Let's do it, ukraine / зробимо україну чистою разом. *Let's do it, Ukraine. Зробимо Україну Чистою Разом*. URL: <https://letsdoitukraine.org/> (дата звернення - 23.05.2023)
30. Mehra A., Smith B., Dixon A., Bruce R. Distributed leadership in teams: the network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*. № 17(3). Issue 06.2006. p. 232-245
https://www.researchgate.net/publication/223750285_Distributed_leadership_in_teams_The_network_of_leadership_perceptions_and_team_performance
31. Mumford, T., Campion, M., & Morgeson, F. The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership quarterly*. Vol. 18., Issue 02.04.2007. p. 154-166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
32. Northouse P. G. Leadership: theory and practice. 7th ed. Western Michigan University, 2016. 520 p.
33. Path goal theory of leadership: a definitive guide | edapp: the mobile LMS. The Mobile Learning Management System. *EdApp: The Mobile LMS*. URL: <https://www.edapp.com/blog/path-goal-theory-in-online-leadership-training/> (дата звернення - 28.03.2023)
34. Robert Y. The importance of multimethods and mixed methods research in understanding complexity in leadership. *International journal of complexity in leadership and management*. Vol. 3, №. 4. Issue 10.10.2017. Pp 261-277. <https://doi.org/10.1504/ijclm.2016.10008000>
35. Shields A. Leading Through Conflict: Three learning strategies for leaders. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/annashields/2023/05/15/leading-through-conflict-three-learning-strategies-for-leaders/?sh=323ec2bc2c4b> (Accessed: 15.05.2023)
36. Siangchokyoo N., Ryan L. Klinger, Emily D. Campion follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: *A systematic review and future research agenda*. Vol. 31. Issue 01.02.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984318308464>
37. Stanislavov I., Stanislav I. The Role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the bulgarian gaming industry. *Tourism. Original*

scientific paper. Vol. 62, № 1., 2014. Pp. 19-40.

https://www.researchgate.net/publication/262067858_The_Role_of_Leadership_for_Shaping_Organizational_Culture_and_Building_Employee_Engagement_in_the_Bulgarian_Gaming_Industry

38. Western Governors University. What is visionary leadership?. *Western Governors University.* URL: <https://www.wgu.edu/blog/visionary-leadership2010.html#close> (Accessed: 28.03.2023)

39. Zosym M. Теорії лідерства (leadership theories). *Maxym Zosym.* URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/> (Accessed: 28.03.2023)

40. Zunair A. Examining leadership as a psychological process: can effective leadership be predicted? *Researchgate.net* URL: https://www.researchgate.net/publication/333672913_Examining_Leadership_as_a_Psychological_Process_Can_Effective_Leadership_Be_Predicted?channel=doi&linkId=5cf0b7692851c874c5b5bbe&showFulltext=true (Accessed: 01.04.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Зразок анкети, яку проходив колектив за допомогою Google форми

1. Ім'я та прізвище

2. Вік

- ☐ До 18 років
- ☐ 18-25
- ☐ 25-30
- ☐ Більше 30 років

3. Місце народження

4. Місце поточного перебування

4. Освіта

- ☐ Середня
- ☐ Отримую вищу
- ☐ Вища

5. Спеціальність

6. Основний вид діяльності

- ☐ Ще навчаюсь
- ☐ Працюю

7. У якій сфері маєте досвід роботи? (Перелічите посади, на яких працювали чи працюєте зараз)

8. Номер телефону

9. Посилання на соц.мережі (FB, Instagram, Telegram тощо)

10. Як давно Ви є членом Всеукраїнського молодіжного руху «Let's Do It, Ukraine!»? (Якщо Ви виходили та повертались, вкажіть сумарну кількість часу, який Ви активно працювали в ГО)

- ☐ Менше півроку
- ☐ Півроку-рік
- ☐ Від 1 до 3 років
- ☐ Більше 3 років

11. На якій посаді та/чи у якому відділі працюєте в ГО Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» на даний момент?

12. Оцініть рівень своєї активності в організації за шкалою від 0 до 10, де 0 – взагалі неактивен, а 10 – максимально активен

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

13. Вам близька тема екології?

- ☐ Так
- ☐ Ні

14. Чому Ви вирішили доєднатися до Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»?

15. Оцініть рівень своєї мотивації за шкалою від 0 до 10, де 0 – взагалі не замотивован, а 10 – маю високий рівень мотивації

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

16. Чи отримуєте Ви особисту вигоду від діяльності організації? Якщо так, яку саме?

- ☐ Ні
- ☐ Так: _____

ДОДАТОК Б

Зразок індивідуальної соціометричної картки

Колеги, вітаю!

Як Вам відомо, у нашому дружньому колективі проводиться дослідження для визначення загального психологічного клімату. Це потрібно для покращення нашої з Вами подальшої роботи, адже у нас амбіційні цілі на наступні 10 років. У зв'язку з цим просимо Вас заповнити табличку нижче. *Звертаємо увагу, інформація є конфіденційною та не буде опублікована на загальних майданчиках зв'язку або під час зустрічей.*

Вам необхідно:

- Вказати своє прізвище та ім'я
- Координатором, якої саме області Ви є
- Дату заповнення Вами даної таблиці
- Відповісти на наступні питання, обравши не більше 3-х членів з національної команди та розставивши їх у порядку відання переваги

Час заповнення: 5-10 хв.

Заповнені файли прохання надсилати як відповідь на цей лист. Якщо виникнуть запитання, пишіть у загальний чат в Telegram.

Бажаємо успіхів та дякуємо за співпрацю!

Ім'я та прізвище					
Координатор області					
Дата дослідження					
№	Сфера	Питання	Вибори		
			у 1 чергу	у 2 чергу	у 3 чергу
1.	Діяльність	Якби Ви могли обрати собі власного наставника для підготовки проєкту серед членів нац. команди, кого би Ви обрали?			
2.		З ким би із членів нац. команди Ви точно не змогли працювати?			
3.	Неформальне спілкування	З ким би із членів нац. команди Ви хотіли жити у номері під час загальних зустрічей?			
4.		З ким би із членів нац. команди не хотіли би жити в одному номері?			

**відповідаючи на питання 3 та 4 орієнтуйтеся на власне відчуття комфорту та бажання спілкуватися з певною людиною незалежно від її статті. Це ж не список розселення по номерам)*

Зразок опитування, яке відбувалося за допомогою Google форми

1. Ім'я та прізвище

2. Вік

- ☐ До 18 років
- ☐ 18-25
- ☐ 25-30
- ☐ Більше 30 років

3. Місце народження

4. Місце поточного перебування

5. Як давно Ви є членом Всеукраїнського молодіжного руху «Let's Do It, Ukraine!»?
(Якщо Ви виходили та повертались, вкажіть сумарну кількість часу, який Ви активно працювали в ГО)

- ☐ Менше півроку
- ☐ Півроку-рік
- ☐ Від 1 до 3 років
- ☐ Більше 3 років
- ☐ Не є членом

6. Як участь у Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!» вплинула на Ваше життя та соціально-економічний статус?

7. Чи відчуваєте Ви, що Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!» допоміг розвинути Ваше почуття відповідальності за довкілля?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнен(а)

8. У яких заходах з розвитку лідерства від Всеукраїнського молодіжного руху «Let's Do It, Ukraine!» Ви брали участь?

9. Чи допомогли заходи з розвитку лідерства покращити якість Вашого життя?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнен(а)

10. Чи допомогли Вам заходи з розвитку лідерства розвинути навички, які Ви можете використовувати в майбутньому?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнен(а)

11. Якщо Ви відповіли «так» на минуле запитання, вкажіть які саме навички?

12. Чи вважаєте Ви, що діяльність з розвитку лідерства покращила ваше економічне становище?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнен(а)

13. Чи вважаєте Ви, що діяльність з розвитку лідерства покращила Ваші кар'єрні перспективи?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнен(а)

14. Чи вважаєте Ви, що діяльність з розвитку лідерства покращила Ваш соціальний статус?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнен(а)

15. Які ще соціально-економічні наслідки Ви відчули в результаті участі у Всеукраїнському молодіжному русі «Let's Do It, Ukraine!»?

16. Чи вважаєте Ви, що діяльність з розвитку лідерства позитивно вплинула на Всеукраїнський молодіжний рух «Let's Do It, Ukraine!»?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнен(а)



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015276206
Дата перевірки: 26.05.2023 15:25:01 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 15:37:16 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Масівська_керівник_Кравчук

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 9828 Кількість символів: 75824 Розмір файлу: 241.73 KB ID файлу: 1014949378

8.59% Схожість

Найбільша схожість: 3.24% з Інтернет-джерелом (https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21249/1/motyvuv_lider).

6.27% Джерела з Інтернету 77 Сторінка 52

3.24% Джерела з Бібліотеки 74 Сторінка 52

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 2