

**МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ
СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Н.А. ЛЕБЕДЄВА

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
«ЛІДЕРСТВО І ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»**

Галузь знань	<u>І «Транспорт та послуги»</u>
Спеціальність	<u>І2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»</u>
Назва освітньої програми	<u>Готельно-ресторанна справа та кейтеринг</u>
Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський) рівень</u>

**Одеса
2025**

ВИМОГИ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ

У процесі реалізації програми дисципліни «Лідерство і саморозвиток» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи.

Загальні компетентності

ЗК 3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей.

ЗК 4. Здатність працювати в команді.

ЗК 5. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

ЗК 6. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу

СК 2. Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК 6. Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

Навчальна дисципліна «Лідерство і саморозвиток» забезпечує досягнення програмних результатів навчання (РН), передбачених освітньою програмою:

8. Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

11. Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах.

12. Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Знання: наведені в курсі матеріали спрямовані на отримання знань та практичних навичок щодо системи, методів та алгоритмів формування лідерських якостей, навичок організації виконання та контролю діяльності колективу, команди, групи, розробка та реалізація програм розвитку лідеру та колективу, групової динаміки. Основна увага при підборі навчального матеріалу приділялася законам групової динаміки, механізму мотиваційного управління, вибору стратегії і тактики соціально-психологічної дії на людей, етиці і психології ділового спілкування, суті, значенню і змісту праці керівника; змісту, структури, функцій лідерства та керівництва; термінології лідерства та організаційної поведінки; пояснювати базові концепції лідерства; ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію; знати цілі, завдання, функції та технології лідерства та керівництва.

Уміння: діагностувати індивідуально-типологічні особливості, самостійно вирішувати складні поведінкові завдання, проводити ретроспективний аналіз ряду наукових концепцій і теорій на ґрунті методологічного бачення механізмів виникнення відносин лідерства і керівництва у процесі взаємодії з послідовниками, що дозволить успішно й ефективно здійснювати професійну діяльність; застосовувати закони групової динаміки, механізми мотиваційного управління, вибору стратегії і тактики соціально-психологічної дії на людей, етики і психології ділового спілкування, суті, значення і змісту праці керівника; уміння застосовувати механізм мотиваційного управління.

Тема 1. Поняття лідерства

План

- 1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством
- 1.2. Природа лідерства та його складники
- 1.3. Стилi лідерства
- 1.4. Розвиток лідерства
- 1.5. Формування системи лідерства

1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством

Посада керівника підприємства, організації, установи в системі «людина – людина» перетворює спілкування із фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший» – він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він стає у трудовому колективі одночасно і «лідером», і «менеджером».

Зазвичай поняття «керівництво» й «управління» не розрізняють за змістом, хоч вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером, його завдання – вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес.

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Воно виявляється в його взаєминах з людьми і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу.

До загальних функцій менеджменту належать визначення мети, планування (завдань, засобів, дій, результатів), організація (процесів, структур, колективів, місць праці, співпраці), розроблення і ухвалення рішень, оперативне регулювання (процесів, дій),

мотивація, контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки і коригувальні дії)

Функції керівника:

- 1) лідерство;
- 2) мотивація;
- 3) налагодження комунікацій;
- 4) ухвалення рішень;
- 5) репрезентація;
- 6) контролювання дій і вчинків людей.

Участь керівника у тому, як колектив або окремих працівників досягає окресленої мети, визначається передусім змістом і якістю виконання функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ. На сучасному етапі в практиці роботи успішних підприємств, які працюють у ринковому середовищі, при оцінюванні якостей праці керівника враховують рівень виконання таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва: організатора трудового колективу, наставника працівника, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та поширювача інформації (знань).

Роль організатора колективу в першу чергу полягає в забезпеченні високого рівня організованості колективу. У сучасних умовах конкурентного середовища, коли кожен первинний трудовий колектив виконує тільки певні види робіт у загальній їх сукупності, ця роль набуває дедалі більшого значення.

Загалом успішне виконання економічних завдань і досягнення найважливішої соціальної мети суспільства залежить від рівня організованості колективів, від якостей керівника як організатора. Потрібно підвищувати роль керівників трудових колективів, менеджерів у забезпеченні високої організованості колективів (дотримання норм трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку і трудового законодавства, участь у розв'язанні питань матеріального і морального стимулювання працівників, визначенні кінцевих результатів роботи підрозділів, розв'язанні інших організаційних та соціальних питань).

Організованість колективу – це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на розв'язання завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг. Ось чому керівник колективу як організатор його трудової діяльності має вміти ставити перед колективом конкретну мету і виділяти головну і другорядну, раціонально розподіляти в часі і просторі зусилля колективу для досягнення поставленої мети, визначати засоби і

методи розв'язання конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, ефективно використовувати їхні знання і досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

До основних **функцій менеджера** як організатора колективу належать:

- організація праці та управління;
- організація навчання працівників;
- організація ухвалення й реалізації управлінських рішень;
- впровадження інноваційних технологій;
- організація трудової активності та стимулювання працівників;
- забезпечення чіткого системного контролю за тим, як колектив виконує поставлені

перед ним завдання.

За вдало організованого контролю можна завчасно виявити допущені помилки та відхилення, внести потрібні зміни у планові показники, вжити додаткових організаційних заходів у процесі оперативного керівництва тощо.

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.-М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill). **Лідер** – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня. Перш за все керівник колективу зобов'язаний впроваджувати в життя політику організації в галузі економіки, роз'яснювати підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводять у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння потреби сумлінно працювати, відчуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні

менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність.

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий».

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

З огляду на все зазначене можна дати таке визначення поняття лідерства: **лідерство** – це істотна складова частини діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

На відміну від автократичного, демократичний тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації та функцій, що їх вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення мети, оцінка роботи, підготовка й ухвалення рішень, створює потрібні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їхні зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Директор підприємства, фірми особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим розв'язувати всі інші. Він намагається радитись з ними й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ані за помилки виконавців.

Керування (управління) визначається як розумовий та фізичний процес, котрий приводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені їм доручення і розв'язують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи.

Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування ширший (вплив використовують для розв'язання різних завдань, зокрема й управління). Надалі для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей, керівником (менеджером) ми називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на

поведінку підлеглих їй людей, а лідером – людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує посадову основу влади та джерела, що її живлять, і покладається на них. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, – віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (класифікація потреб за Абрагамом-Гарольдом Маслоу (Abraham Harold Maslow) – (див. додаток А). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим свої власні активні потреби. З огляду на це, люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки провідника.

Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво», «лідерство» та «влада» немає істотних відмінностей, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керівні функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складники управлінського впливу не обов'язково зосереджуються в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення та розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей та ситуації, в якій перебуває керівник.

Лідерські стосунки вирізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому потрібну підтримку в досягненні організаційної мети. І керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей використовують владу.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, ставлення, відчуття іншої людини.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії і керує людьми тільки з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою «начальник – підлеглий» (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо).

Соціальна взаємодія формального лідера з членами колективу, яким він керує, є досить млявою. Підлеглі такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати й оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі виявляє недостатній професіоналізм. Натомість владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав для керування, отримує визнання своїх підлеглих як лідер завдяки своїм особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм в інших тощо. Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, що потрібні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою зумовлено використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.

Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а отже, й більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера.

1.2. Природа лідерства та його складники

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку XX ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950-ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р.-Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджа (George Pager) та ін.

Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років 4 . Існують різні тлумачення слова «лідер». У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, «лідер», «керівник», «вождь», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «корманич».

У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

Так, Р.-Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р.

Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети.

Американський вчений Б. Балдер (B. Balder) висловлює думку, що лідерство – це «ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Існують такі критерії оцінки лідерства:

1. *Вроджене прагнення вести за собою.* Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

2. *Мотивація першості.* Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3. *Впливовість.* Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4. *Зануреність і закоханість у свою справу.* Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.

5. *Компетентність і креативність.* Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у розв'язанні проблемних питань та ситуацій.

6. *Психологічна надійність* – здатність, за словами вченого, підтримувати потрібний рівень «я хочу», «я можу» і «я повинен» у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.

7. *Адекватна самооцінка і саморегуляція.* У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою

вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та мети. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших. 8. Самовдосконалення. Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички.

У процесі досліджень феномену лідерства, що активно розгорнувся на початку ХХ ст., сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства.

Теорія лідерських якостей є найраннішим підходом у вивченні та визначенні лідерства. В цьому напрямку було проведено сотні досліджень. Упродовж багатьох років науковці намагалися виділити основні особливості лідера. Наприклад, американський психолог К. Берд (С. Byrd) 1940 р. склав список із 75 рис, які різні дослідники визначали як «лідерські». Серед них були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність тощо.

Р.-М. Стогділл (R.M. Stogdill) описав п'ять основних якостей, котрі, на його думку, характеризують лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. Проте згодом з'ясувалося, що людина, яка володіє всіма цими якостями, не обов'язково є лідером.

Найпоширенішою є так звана харизматична концепція, згідно з якою лідерство отримують видатні люди як дещо, що зійшло на них як благодать. Харизматичний тип лідерства засновано на неординарних, незвичайних якостях самого лідера; по суті, цей тип лідерства опирається на авторитарний механізм владарювання.

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших. Потреба людей у такому лідері виникає за екстремальних історичних обставин, найчастіше в релігійному чи політичному житті. Харизматичний лідер викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва, або стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складнощів лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на поведінці керівника. Відповідно до поведінкового підходу ефективність тут визначається не особистими якостями керівника, а радше його манерою поведінки стосовно підлеглих.

Гуманістичний підхід намагається запровадити «паритет значущості» між лідером та його послідовниками, підкреслюючи і підсилюючи роль останніх у процесах лідероутворення. У рамках цього підходу вводиться поняття «суперлідера» – того, хто стимулює розвиток лідерських рис у своїх послідовників, а також «сервант-лідера», який вважає, що насамперед він повинен служити людям, опікуватися тими, хто йде за ним.

На ґрунті узагальнення і попередніх підходів виникла синтетична теорія лідерства, згідно з якою його розглядають як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його потрібно з погляду позиції мети та завдань групи. Більшість вітчизняних учених, вивчаючи динамічні процеси у групі, використовують саме цей підхід. Сутність лідерства в малих групах розглядають в контексті спільної групової діяльності.

Отже, лідерство є складним феноменом, що потребує подальшого поглибленого вивчення, якого сподіваємося особливо від вітчизняних дослідників. Істотні суспільно-політичні трансформації, що відбуваються в нашій країні, сприяють підвищенню уваги до цієї проблеми. Актуальність соціально-психологічних досліджень лідерства зумовлена, з одного боку, недостатнім рівнем розробки цієї проблеми (особливо в Україні, де перші кроки в цьому напрямку було здійснено лише на початку 90-х років XX ст.), а з другого – високими запитами практики на розробку висвітлюваної тут наукової тематики.

1.3. Стилi лiдерства

Оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох людей і установ є недосяжною метою. Це можна пояснити тим, що досі ніхто практично не проводив кількісних досліджень, які б вказали, який стиль управління сприятливий для досягнення позитивних результатів.

За результатами дослідження, яке здійснила компанія «Нау/ McBer», визначено шість стилів управління, кожен з яких залежить від особливостей так званого «емоційного інтелекту» конкретного керівника і справляє свій неповторний вплив на діловий клімат у колективі.

Дослідження показало, що ті лідери, які досягають найкращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями управління. Ефективні керівники інтуїтивно відчують, що слід вчинити у тій чи іншій конкретній ситуації.

На думку дослідників, емоційний інтелект – це здатність ефективно керувати собою і своїми стосунками з іншими людьми. Він визначається чотирма фундаментальними здібностями – до самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування, налагодження соціальних зв'язків. Охарактеризувати ці здібності можна так:

1) **самоаналіз** – це пізнання і розуміння своїх емоцій, визначення їхнього впливу на продуктивність праці та відносини з іншими людьми, реалістична оцінка своїх сильних та слабких сторін, сильне позитивне відчуття своєї самодостатності;

2) **самоуправління** – це самоконтроль (здатність контролювати руйнівні емоції й імпульси), постійність (незмінний прояв чесності й цілісності), свідомість (здатність відповідати за свої вчинки і зобов'язання), адаптивність (вміння пристосовуватися до

мінливих обставин і долати перепони), самоорганізація (прагнення відповідати високим внутрішнім стандартам), ініціативність (готовність використовувати нові можливості);

3) **соціальне пристосування** – це емпатія (уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд та активно цікавитися їхніми турботами), вміння орієнтуватися у суспільному житті (здатність розпізнавати течії та зрушення у суспільному та політичному житті, будувати системи зв'язків задля ухвалення рішення), уміння орієнтуватися у системі обслуговування (здатність розрізняти й управляти потребами клієнтів);

4) **налагодження соціальних зв'язків** – це вміння вести за собою (здатність брати на себе відповідальність за справу та переконувати інших брати в ній участь), уміння впливати (здатність застосовувати різнобічні тактичні прийоми), вміння спілкуватися (здатність до вислуховування і переконливо й витончено висловлюватися), схильність до змін (уміння пропагувати нові ідеї та вести за собою інших людей), уміння залагоджувати конфлікти (здатність гармонізувати розбіжності), вміння налагоджувати особисті зв'язки (здатність створювати особистісні зв'язки), вміння працювати в команді (здатність створювати команду).

Лідер – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні животрепетні інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи. Його можуть призначити офіційно, та він може і не мати ніякого офіційного статусу, однак при цьому фактично керувати колективом. Знання і здібності лідера люди завжди оцінюють значно вище, ніж відповідні якості решти членів групи. Лідерів властиві такі психологічні якості: впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як доскональне знання своєї справи, міцна воля, уміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності.

З погляду масштабності розв'язуваних завдань виділяють:

- 1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);
- 2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах і т. п.);
- 3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

Відповідно до властивостей послідовників лідер вдається до структуротворчих дій. Новостворені структури покликані, по-перше, ініціювати спільну активність, скоординувати дії групи і забезпечити її зовнішні зв'язки і престиж, а по-друге, врегулювати міжособистісні стосунки в групі та забезпечити для лідера його особисту підтримку членів групи.

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

1) лідера-прапорносеця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;

2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені;

3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі;

4) лідер-пожежник орієнтується на розв'язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу.

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях.

При аналізі лідерства важливим показником є його природа. Загальна концепція лідерства включає в себе низку чинників, які, об'єднуючись по-різному, дають змогу визначити природу лідерства в будь-яку мить:

- ✓ особу і походження лідера, а також той процес, завдяки якому він став лідером;
- ✓ характерні риси груп і індивідів, якими керує даний лідер;
- ✓ характер взаємин між лідером і тими, ким він керує;
- ✓ контекст або умови, в яких здійснюється його керівна роль;
- ✓ результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує.

Якого роду лідерство ми при цьому отримаємо, залежить від характеру і поєднання всіх цих п'яти чинників. Це визначення природи лідерства запропонувала американський політолог М.-Г. Херманн (M. G. Hermann) у своїй праці «Складові частини лідерства», зазначаючи, що керівники і керовані діють у певному контексті, що свідчить про «тиск» з боку лідера, а також про ті вимоги, які перед ним висувають.

Серед таких вимог можна назвати такі:

- наявність і характер формалізованих правил для ухвалення рішень.
- ступінь підзвітності керівника керованим; силу і тип опозиції;
- характер будь-яких переконань, які поділяють;
- ресурси, доступні для керівника; організаційний шар, який існує між керівником і керованими.

Кожен з цих чинників допомагає визначати ситуації, в яких може існувати лідерство, його контекст. Контекст лідерства – це ті параметри, в яких здійснюється керівництво. Контекст визначає, кому зі свого оточення лідер приділятиме особливу увагу, якими є межі його взаємодії з тими, ким він намагається керувати. Бо навіть більше, від контексту залежить, в яких межах під час здійснення свого керівництва лідер може використовувати

певні процедури, хто оцінюватиме це керівництво і наскільки ефективним його визнаватиме.

Невід'ємною складовою частиною лідерства є й сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень.

Наукова література подає класифікацію типів лідерства за стилями керівництва, виокремлюючи тут три основні типи лідерів:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) нейтральний (анархічний).

Для лідера авторитарного типу характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи.

Лідер демократичного типу прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту стосунків.

Лідер нейтрального типу характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу.

Припускається, що на керівництво можуть впливати такі сім властивостей:

- 1) основні переконання лідера;
- 2) стиль лідера;
- 3) мотиви, якими керується лідер, прагнучи добитися певного становища;
- 4) реакція лідера на тиск і стрес;
- 5) обставини, за яких лідер уперше опинився у становищі керівника;
- 6) попередній досвід лідера;
- 7) середовище, в якому лідер починає свою діяльність.

Отже, **переконання лідера** – це один з найбезпосередніших способів розуміння взаємозв'язку з колективом, усвідомлення того, що він є лідером, і того, в чому він хоче переконати своїх прихильників.

Переконання визначають те, як лідер інтерпретує середовище своєї діяльності і допомагають йому складати мапи тих сфер, в яких вони діють. Переконання включають у себе мету і стратегії. Що міцніші переконання лідера порівняно із зовнішніми впливами, та більша імовірність того, що ці переконання вплинуть на керівну діяльність лідера.

Існує концептуальна типологія лідерства, що припускає диференціацію лідерів відповідно до особливостей їхньої діяльності за трьома різними підставами (за Б. Д. Паригінім):

1) за змістом діяльності: «лідер-програміст» як «творець» ситуації, котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків розв'язує, та «лідер-виконавець», тобто пристосованець, який чутливо вловлює групові настрої і приходить на зміну «лідеріві-програмістові» лише після того, як ситуацію вже створено;

2) за стилем керівництва: авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу;

3) за характером діяльності (лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і розв'язувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях.

В організаціях розрізняють «формальне» й «неформальне» лідерство. Перше пов'язане із запровадженням правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини, друге ж виникає на основі особистих взаємин учасників. Ці типи лідерства або доповнюють один одного та поєднуються в особі авторитарного керівника, або вступають між собою в конфлікт, і тоді ефективність організації знижується.

Отже, різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою завдань, які вони розв'язують. Типологія лідерства, яка існує, звісно, не є вичерпною. Окрім того, теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди багатша від теорії і часто-густо породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.

1.4. Розвиток лідерства

Список особливостей вдачі, навичок та особистих якостей, які мають бути притаманні керівникові, видається просто нескінченним. Передбачається, що майбутній керівник повинен бути рішучим, але водночас і завжди радитись зі своїми співробітниками. Поза сумнівом, обидві ці якості описують лідера тільки з найкращого боку, а проте вони не можуть бути притаманні одній особі. Співіснуючи в керівникові, вони попросту нейтралізуюватимуть одна одну.

Керівникові-лідеру потрібні розвинені навички *зовнішнього спілкування* (вміння працювати з регіональним керівництвом, засобами масової інформації та широким загалом) і навички, які допомагають йому відмінно справлятися і з внутрішньою діяльністю організації: мотивувати співробітників, завжди бути доступним для колег тощо.

Перелік потрібних для лідера навичок мають визначати специфічні можливості та потреби підприємства, готовність колективу до змін тощо, адже дуже складно примусити лідера бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх функцій та обов'язків. Неодноразово доводиться стикатися з випадками, коли люди, які потрапляють на керівну посаду, зовсім не розуміють, чого від них очікують.

Незважаючи на відсутність однозначної відповіді на ці запитання, наявні теоретичні і практичні розробки дозволяють говорити про лідерські здібності. Однак тут виникає питання про межу (чи межі) цих здібностей. Виявлення людей з природженими або сформованими лідерськими якостями та їх залучення до заняття керівних позицій є надзвичайно актуальною проблемою. Цей напрямок діяльності може виходити як з тези «лідерами народжуються», так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів:

- 1) виявлення лідерських здібностей та їх використання з організаційною метою;
- 2) запрошення в установу підготовлених лідерів, які вже встигли виявити себе.

Детально зупинімося на таких спеціальних здібностях лідера, як **організаторські**, які характеризуються психологічною вибірковістю, практично-психологічною спрямованістю розуму, психологічним тактом, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю і схильністю до організаторської діяльності. Так, під психологічною вибірковістю розуміється здатність менеджера як організатора найповніше і найглибше відображати психологію організованої групи тоді, як вона розв'язує загальногрупові завдання.

Психологічний такт передбачає такі якості особистості керівника, як:

- відчуття міри у взаєминах і взаємодіях з людьми (найзагальніший показник, що підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і тих, кого він організовує);
- мовну адаптацію до різних людей, відсутність «мовного шаблону» і грубого пристосуванства, мовну винахідливість при першій зустрічі;
- спілкування з людьми залежно від їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- відчуття ситуації;
- врахування зовнішніх обставин, що впливають на взаємовідносини персоналу;
- чуйність, уважність, співчутливість у ставленні до людей;
- простоту, природність у спілкуванні, здатність залишатися завжди самим собою у стосунках з людьми, відсутність награності, нарочитості поведінки;
- почуття справедливості, об'єктивність підходу до тих, кого організовують, здатність показати і довести цю об'єктивність.

Здатність до емоційно-вольової дії включає в себе соціальну енергійність, вимогливість і критичність.

Вимогливість як властивість особистості виражається в таких показниках, як:

- сміливість у висуненні вимог;
- сталість висунення вимог, їх стійкий, постійний характер;
- гнучкість висунення вимог залежно від ситуації, що склалася, конкретної обстановки;
- самостійність вимог, їх невимушений характер;
- категоричність, незаперечність вимог;
- різноманітність форм вираження вимог, особливо здатність піднести їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей і стану персоналу.

Індикаторами критичності є:

- критична спостережливість як уміння побачити і виділити недоліки;
- самостійність критичності;
- легкість критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота і сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина й істотність критичних зауважень за змістом;
- сталість, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки, про стан справ і дії людей (без прискіпливості);
- доброзичливість.

Схильність до організаторської діяльності як третя групова специфічна якість особистості здібного організатора характеризує саме поняття «схильність». Це поняття має такі практичні та експериментальні показники:

- спонтанне, самостійне включення в організаторську діяльність, коли людина бере на себе організаторські функції без будь-яких спонукань з боку інших людей;
- взяття на себе ролі організатора і відповідальності за роботу інших людей у важких і несприятливих умовах;
- потребу в здійсненні організаторської діяльності, стійке безкорисливе прагнення до неї, постійну готовність до її виконання;
- природність включення в організаторську діяльність;
- невтомність в організаторській роботі;
 - емоційно-позитивне самопочуття при виконанні організаторської роботи; астеничні явища, нудьгу й незадоволеність без організаторської діяльності;

- здатність побачити потребу організаторської діяльності за обставин, які зримо її не потребують.

Отже, розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання.

Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур:

вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п.

Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;

розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей. Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;

забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т.п.

- набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш

важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

1.5. Формування системи лідерства

Функціональні та психологічні відмінності між керівником і лідером можуть викликати в колективі навчального закладу виникнення таких ситуацій, які накладають відбиток на гармонізацію життя і діяльності.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання й суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, а плистиме вперед». А якщо лідер і керівник – це одна й та сама особа, то в такому разі група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків.

Керівникові, як і лідерові, слід знати і могли реалізувати ось що: формувати систему потрібно під конкретний задум (мету), наявний у лідера.

Важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації. Кожен з елементів системи (відділів організації) репрезентують люди, і вся різноманітність стосунків у системі визначається взаємодією окремих людей. Всі люди різні, кожна людина своєрідна, самобутня. Питання полягає в тому, як ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідерові – створити оптимальні умови для реалізації задатків і неповторної своєрідності рис кожної людини.

Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, аніж намагатися змінити її особистісні особливості шляхом тиску і насилля. Коли відповідне місце в системі для людини знайдено, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник – підлеглий).

Досі не відкрито способу управління, який не можна було б назвати або «батогом», або «пряником», тобто система заохочення і покарання є на сьогодні єдиною системою регулювання в руках лідера.

Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та «потаємного “Я”», тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, прихована мета, психологічні установки, комплекси тощо).

Отже, три чинники – суспільна скерованість особистості, «потаємне “Я”» і як наслідок – стереотипи поведінки становлять триєдиний цілісний моноліт, що його називають типом керівника. Він формується під впливом таких основних чинників:

- ✓ політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т. д.);
- ✓ виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- ✓ загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т. д.);
- ✓ цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, «неписані закони» тощо;
- ✓ психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється в основному в потребах);
- ✓ національним менталітетом (означає розум, інтелект, склад розуму, умонастрій).

Під національним менталітетом розуміється національний спосіб мислення, тобто певний кут зору, під яким та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Цей «кут зору» зумовлено своєю чергою багатьма чинниками: традиціями, культурою, мовою, географічним розташуванням, способом праці (землеробство, рибальство, скотарство, мисливство, торгівля) та ін.

Останні соціологічні дослідження свідчать, що ознака регіону є важливим компонентом у формуванні національного менталітету.

Головна мета лідерства в діяльності керівника – це поліпшення системи взаємодії, тобто здатність керівника не зосереджуватися тільки на розгляді наслідків, а й уміти аналізувати причини. Лідерство сьогодні виступає як протилежність авторитарній владі і примусу й постає у вигляді вміння переконувати, а не примусу до певних дій. При цьому замість сили і примусу в концепції лідерства часто виступають переконання й натхнення.

Соціологічний чинник пов'язано зі зміною соціокультурного середовища у всьому світі і тією мірою діяльності, яка належить особистості в цьому процесі. Процеси глобалізації, які наприкінці XX ст. ініціювала інтелектуальна еліта людства, не лише зумовили швидкий розвиток інформаційних технологій, а й фактично підвели світове співтовариство до усвідомлення потреби переходу на вищий інформаційний рівень соціальної організації.

Економічний чинник зумовлено тим, що соціально-економічна трансформація і пов'язане з нею безробіття, прагнення різних держав (і України також) до інтеграції в європейський простір, реформи освіти, обґрунтування стратегій розвитку трудового потенціалу Української держави – це тільки окремі передумови, що об'єктивно спричиняють потребу усвідомлення й аналізу взаємовідносин підприємства і регіонального ринку праці. За таких обставин підприємства мають бути конкурентоспроможні, а якісність надання послуг та атмосфера обслуговування в них є предметом ретельного вибору споживачів. Тому саме команди лідерів та цілеспрямованість

і саморозвиток працівників можуть стати запорукою конкурентоздатності та високого професіоналізму підприємства.

Культурологічний чинник спрямовує на те, що вкрай потрібно створити таку систему освіти і таку її структуру, які здатні постійно відстежувати і нести в освітнє середовище новітні наукові знання про культуру і культурні процеси, які відбуваються в сучасному суспільстві.

Отже, мова йде не про забезпечення оволодіння всіма знаннями (бо в наше сторіччя їх зростання й оновлення набрали таких швидких темпів, що людина за всього свого бажання просто фізично не може їх опанувати), а про акцентування уваги на засвоєнні найістотніших, найфундаментальніших стійких і тривалих знань, які лежать в основі наукової картини сучасного світу, – світу космосу, світу людини і суспільства, світу планетарної цивілізації і глобальних процесів, що відбуваються в ній. Культура не просто надає людині якусь інформацію, не просто вимагає від неї, тобто людини, осмислення і правильного сприйняття, а і вчить працювати із самою інформацією.

Щоб обрати правильний шлях, сучасна людина повинна побачити світ з позиції загальнолюдських цінностей, досягнути буття і природи, і своє й усвідомити свою відповідальність за нього. Головними тут є:

- вміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається;
- гнучкість, пластичність емоційного інтелекту на противагу логіко-практичному;
- знання самого себе, відвертість і чесність;
- творення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями;
- шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує;
- готовність узяти на себе відповідальність;
- взаємини з учнями, що набувають спрямованості на результат, у процесі досягнення якого вони (учні) дістають можливість виявити свої лідерські якості;
- висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність;
- натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Сам факт, що в людини є підлеглі, зовсім не робить її лідером. У начальників – підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає сутність лідерства. Його специфіка криється у службових стосунках між лідерами та їхніми послідовниками.

Здавалося б, усе це робити дуже просто, а проте забезпечити вищезгаданий формат сучасної взаємодії у трудовому колективі може тільки складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння – з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра в людей – з другого.

Отже, цінності лідера пронизують всю систему трудового процесу, впливаючи на позитивні зміни в системі освіти, в колективі. Цей висновок свідчить передусім про соціальну відповідальність, що її лідер бере на себе, усвідомлює це він чи ні.

Тема 2. Корпоративна влада

План

- 2.1. Сутність влади в менеджменті
- 2.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди
- 2.3. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм
- 2.4. Імідж як складник діяльності управлінської команд

2.1. Сутність влади в менеджменті

Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ані іншій установі. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд з керівництвом та ухваленням рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно

впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками.

Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і розв'язують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково обіймаючи формальну посаду.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами ж стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в чинній управлінській ієрархії, тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі що далі, то більше привертає увагу науковців.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства і чому виявляються най- ефективнішими з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

За теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), найкращі керівники – це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистісних якостей.

Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про обов'язковість цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати вмілими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особистісні риси керівника співвідносилися з особистісними рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Керівникам комерційних підприємств потрібно бути «лідером думки», «лідером інтуїції», «лідером дії», «лідером результату» і т. д. Головні риси, які мають бути властиві лідерам, такі:

- бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;
- бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та розв'язувати всі проблеми, що приходять до керівника разом із владою і відповідальністю; вміти розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- вміти опрацьовувати інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати; вміти приймати нестандартні управлінські рішення – здатність виявляти проблеми та розв'язувати їх в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація і мета незрозумілі або сумнівні.
- розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- захист керівника – здатність іти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації;
- здатність до самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації, вміння оцінювати те, як він впливає на організацію.

Кожен керівник може повноцінно реалізувати свої функції лише завдяки своєму впливу на підлеглих.

Вплив – це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні – від толерантно висловленого прохання до адміністративно-примусової дії. Вплив здійснюють також за допомогою ідей. Цей вплив має забезпечити не лише сприйняття індивідом чи групою

людей певних ідей, а й відповідні дії, що відбиваються у праці, спрямованій на досягнення мети організації, і є можливим лише за наявності в керівника влади.

Влада – це потенційне вміння змінювати інших. Залежність від влади виникає тоді, коли з огляду на сповідування певних цінностей одні люди вважають себе залежними від інших. Існує чимало суперечок щодо питання ефективності використання влади, і це найдискусійніший аспект управління.

Протидія владі – це вплив, що його підлеглий справляє на лідера. Це означає, що взаємозалежність виникає тоді, коли обидві сторони мають значення одна для одної, зважають і беруть до уваги думку одна одної.

Наприклад, менеджери контролюють систему стимулювання і безпеки праці, а підлеглі оцінюють здатність менеджера організовувати роботу.

Існують такі джерела влади:

- узаконеність (система правил) – домовленість між членами колективу, що люди, які обіймають певні посади, можуть вимагати від інших певних дій (поведінки). Ця система визначає допустимий рівень свободи дій кожного члена колективу при ухваленні рішень. Основним показником при цьому є місце кожного члена в ієрархічній структурі колективу;

- система стимулювання – стимулює роботу шляхом розподілу винагород і рідко застосовує покарання;

- система примусу – стимулює роботу шляхом застосування покарань і рідко застосовує винагороду. Як правило, її застосовують до окремих осіб. Видом покарання в командній ситуації (системі) може бути ізоляція особи від решти членів суспільства/колективу;

- система неофіційних правил – коли особа або група осіб орієнтується на оцінку іншими певної інформації. Така суб'єктивна інформація стосується, зокрема, робочих обов'язків людини. Інколи така інформація є неофіційним правилом, яке впливає з уміння особи пристосуватись до роботи в команді; референтна система – як правило, розвивається повільно і переважно пов'язана з умінням особи регулювати між- особистісні стосунки.

Слід розрізняти зв'язок між інформацією і владою, адже основним джерелом влади, зокрема в ієрархічній установі, є контроль над інформацією та її тлумаченням, а важливим джерелом влади є впевненість в досягненні організаційної мети внаслідок того, що організація є відкритими системами.

Визначено три основні етапи досягнення організаційної мети, це:

- ✓ запобігання – етап, на якому менеджер повинен припустити виникнення небажаних ситуацій і запобігти цьому;

✓ передбачення – етап, на якому менеджер має вибрати ті ситуації, які можуть спричинити появу проблем;

✓ нейтралізація – здатність нейтралізувати зовнішній вплив (для цього потрібно сформувати командну підтримку, яка б допомагала керівникові у складних ситуаціях).

Керівникові слід розрізняти і обставини влади. Використання того чи того джерела влади має вплив на людей лише за наявності певних умов та обставин, таких як здатність знайти альтернативу шляхом контролю завдань – через контроль дозволених дій і зв'язків; шляхом контролю знань – якщо не дотримуються санітарно-гігієнічних норм, порушують склад та умови експлуатації навчального обладнання; шляхом обслуговування колективу через контроль тривалості й умов праці; через диференціацію, адже кожна установа повинна мати кадровий резерв осіб-претендентів; через централізацію (той чи інший характер та особливості взаємостосунків між керівниками і підлеглими).

Такі обставини влади не є її джерелами, однак вони визначають її вплив на оточення. Якщо особа має владу, то вона повинна реалізувати її шляхом впливу. Вплив можливий в одній з таких форм, як:

- примушування – виявляється через залякування;
- взаємодія – спирається на задоволення інтересів обох сторін;
- обґрунтування – спирається на вміння керівника переконати. Організаційна політика діє тоді, коли керівники для досягнення своєї особистої мети намагаються вплинути на оточення шляхом використання політики, яка не зумовлена їхніми робочими обов'язками. Саме за допомогою надання певних владних повноважень керівники можуть стати чутливішими до потреб підлеглих та ефективніше заохочувати їх до участі у справах підприємства.

Однак таке явище й досі є рідкісною рисою керівників через низку причин:

- неналежне ставлення до підлеглих (лінощі, некомпетентність, перенапруження),
- власну невпевненість (побоювання втратити владу),
- потребу в контролюванні підлеглих, наділених повноваженнями (це стосується особистого стилю управління).

Найнижчою межею при наданні повноважень є брак влади, найвищою – зловживання нею. Надання повноважень включає в себе розподіл влади, відповідальності, підзвітності і результатів. Воно допомагає людям посилити свою впевненість стосовно можливостей самостійного виконання роботи і з огляду на це відрізняється від звичайного виявлення влади когось над кимось.

Обставини, за яких умілий лідер надає підлеглим повноваження, є такими:

- почуття самоефективності (особиста компетентність);

- почуття впевненості;
- почуття власної важливості (здатність впливати і мати персональний контроль над результатами);
- почуття змісту (власні ідеали та стандарти наділених повноваженнями мають узгоджуватись з діями лідера);
- почуття довіри (впевненість, що кожного оцінюють справедливо і неупереджено).

Як правило, наділення працівників повноваженнями сприяє поліпшенню роботи підприємства. Негативні результати виникають тільки в тому разі, коли працівники дотримуються протилежної поведінки (безвладдя, безпорадність, відстороненість).

Виділяють такі основні шляхи розвитку процесу надання повноважень: визначення точної мети та передбачень;

- ✓ стимулювання виявлення персональної майстерності;
- ✓ моделювання або виявлення правильної поведінки; забезпечення соціальної та емоційної підтримки;
- ✓ запровадження емоційного пробудження шляхом заміни негативних емоцій (страх, хвилювання, невдоволеність) позитивними (енергійність, захват);
- ✓ забезпечення інформацією, зокрема такою, котра визначається як «привілейована»;
- ✓ забезпечення ресурсами, що сприяють успіхові; поєднання слів і результатів (люди працюють краще, коли вони бачать результати).

Надання повноважень означає розподіл як влади, так і відповідальності. Повноваженнями можуть бути наділені як окремі особи, так і групи людей. Це означає використання моделі спільної влади, партнерства та взаємозалежності, де лідер справді служить підприємству.

Влада керівника, на перший погляд, у повному обсязі визначена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладено лише потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як сформуються його стосунки з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Влада в менеджменті – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі. Влада є обов'язковою умовою успішної діяльності організації. На перший погляд може видатися, що владарювання надає можливість накидати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якби це відбувалося насправді, то абсолютно всі керівники установ мали б необмежену владу для впливу на підлеглих. Однак у реальному житті існують два види влади: влада керівника над підлеглими і влада підлеглих над керівниками.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею, і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно складається баланс влади. Що швидше він запровадиться, то більшою є імовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу і передають її частину підлеглим (зокрема, шляхом застосування м'яких форм її реалізації).

Влада керівника над підлеглими реалізується в таких формах:

- 1) влади, що ґрунтується на примусі. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоч, можливо, інтуїтивно й відчувають обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає у наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його істотних потреб і спричинити певні неприємності;
- 2) влади, заснованої на винагороді. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його істотних потреб.

Діяльність сучасного менеджера перебуває під впливом політичних, соціальних та психологічних чинників дестимуляційного і стимуляційного характеру. Їхня сукупність вимагає від керівника наявності таких сформованих особистісних якостей, як активна соціальна позиція, компетентність, опора на колективний розум, товариськість і дружелюбність, практично-психологічний настрій, здатність до саморефлексії, психологічний такт.

Поняття «керівництво», «влада» і «лідерство» мають різну сутність. Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Влада – це змога впливати на поведінку інших.

У системі формальних повноважень керівника передбачено потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежить від взаємин керівника з навколишнім середовищем – його безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами. Основою ефективного впливу на підлеглих вважаються взаємостосунки керівництва і влади, побудовані на засадах лідерства.

2.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди

Ідея «влади разом», а не «влади над» полягає в тому, що використання влади або авторитету означає просто спонукання до дії та ініціювання відповідних змін. Традиційно в менеджменті ми уявляємо собі «владу над» різними ресурсами виробництва, натомість

«влада разом» є конструктивнішим способом впливу. Влада може виявлятися радше як спільна, а не примусова діяльність.

Концепція «влади разом» передбачає взаємо- пов'язану поведінку як процес, у якому менеджер може впливати на інших менеджерів тоді, як вони впливають на нього. Одночасно для працівників відкриваються інформаційні канали та надається можливість впливати на менеджерів.

Що таке процес комунікації? При діагностиці та розв'язанні деяких комунікаційних проблем підприємства важливо розуміти основні компоненти процесу комунікації, які не виключають зворотного зв'язку.

Основними функціями комунікації в установах є запровадження потрібних стосунків, забезпечення процесу ухвалення рішень і задоволення відповідних потреб:

- запровадження відповідних стосунків – підлеглі спілкуються один з одним задля координації робочої діяльності. Поділившись своїм власним розумінням специфіки, сутності, змісту роботи, вони можуть сформувати спільний погляд;
- вироблення рішень – ті, хто ухвалює рішення, мають змогу на основі ефективної комунікації визначити проблеми і вибрати оптимальне розв'язання;
- ототожнення потреб – потребу бути з іншими людьми можна задовольнити при спілкуванні з ними. Підлеглі визначають ті питання, які об'єднують їх у межах цієї організації.

Отже, комунікація є основою для соціальної підтримки, яка згладжує «гострі кути» робочих стосунків. Комунікація – це процес, за допомогою якого інформацію передають і засвоюють двоє (кілька) людей.

Відомі чотири види загальноприйнятих комунікативних перешкод, які затримують процес обміну інформацією, це:

- 1) розуміння (сприйняття): процес розуміння визначає як те, що ми приховуємо, так і шляхи організації і сприймання інформації; проблема може виникнути, коли ми не ділимося своїм розумінням з партнером;
- 2) фільтрування (відбір): деякі повідомлення фільтрують або зупиняють на певному етапі організаційної ієрархії; це роблять для того, щоб виглядати краще (наприклад, щоб уникнути відповідальності тощо);
- 3) мова: слова і жести несуть приховане значення, котре має вплив як на процес спілкування, так і на прихованість особи.

Жаргон – це використання технічної мови (якщо слухач не розуміє її, то це спричинює певні проблеми); прихованість – це явище, коли слухач і його співрозмовник використовують ті ж самі слова чи фрази з різним розумінням іншого підтексту. Для

пом'якшення ефекту ми можемо використовувати евфемізми; корисно також застосовувати метафори, особливо при пошуку рішень у ситуаціях, які важко охарактеризувати;

4) інформаційне перевантаження: втрата інформації, неспроможність ухвалити рішень та напружений стан підлеглого є наслідком перевантаження внаслідок надходження великого обсягу інформації, яку він не встигає опрацювати; ми можемо допомогти підлеглому навчитися швидше опрацьовувати інформацію (завдяки швидкому читанню або усуненню відволікальних факторів) або зменшити потік інформації.

Мовні та культурні особливості є основними перешкодами при спілкуванні в багатоетнічних організаціях. Важливими є також культурні особливості і різниця статей.

Мовний бар'єр – погане знання мови може спричинити рішення не спілкуватися взагалі, що призводить до почуття відчуженості.

Культурний бар'єр – деякі умовні знаки можуть мати різні підтексти залежно від культури (в деяких культурах існують різні трактування деяких жестів рук, погляду, рухів голови, сили рукостискання і т. п.). Стать – чоловіки задля самоствердження часто перебивають жінок, пропонуючи свої поради. Чоловіки віддають перевагу нейтральному способowi спілкування, тоді як жінки більш схильні використовувати різноманітні способи спілкування.

Існують різні причини, які викликають роздратування: агресивна відповідь, заперечення думки співрозмовника або синдром «чоловічої відповіді» тощо. Керівник має усвідомлювати мету того чи іншого спілкування, намагаючись уникати при цьому упередженості і не відхилятися від суті.

Підтримувальна комунікація – це спосіб міжособистісної комунікації, спрямованої на те, щоб допомогти керівникові знайти чіткий підхід до розв'язання питання взаємодовіри. Це означає, що інформація не тільки акуратно передається, але й сприяє налагодженню добрих стосунків між двома сторонами.

Важливими є розуміння різниці між інструктажем і консуль- тацією та потреба їх використання. Інструктаж застосовують:

- у ситуаціях, коли керівники повинні опрацювати інформацію або запровадити стандарти для підлеглих;
- як реакцію на брак інформації, непорозуміння або некомпетентність підлеглих;
- коли важливою є точність. Підлеглий повинен розуміти суть проблеми і шляхи її розв'язання;
- коли цей підхід можна трактувати у вигляді «Я можу допомогти Вам ефективніше виконати це завдання». Консультацію застосовують:

- коли проблеми виникають на ґрунті особистісних стосунків, конфліктів чи інших емоційних факторів;

- коли цей підхід можна трактувати у вигляді «Я можу допомогти Вам при визначенні існування цієї проблеми».

Підтримувальна комунікація концентрується на проблемі, а не на особі: увагу звертають передусім на проблему і на шляхи її розв'язання, а не на риси лідера; ґрунтується вона на збігу та незбігу при зіставленні комунікації (вербальної та невербальної) з тим, що думає і відчуває особа; вона описує, а не оцінює, і включає в себе три етапи:

- 1) об'єктивне зображення тієї теорії чи поведінки, яка потребує змін;
- 2) зображення реакції на поведінку чи подію (явище);
- 3) визначення прийнятнішої альтернативи. Важливо, щоб педагогічний колектив відчував розуміння, сприйняття, визнання і свою важливість.

Балансування – ще один шлях розвитку підтримувального спілкування, яке сприяє формуванню у керівників таких рис, як уміння розв'язувати проблеми, виявлення волі, вираження підтримки. Що вище в ієрархії установи просуваються керівники, то частіше вони стикаються з такими ситуаціями, виходу з яких ніхто не знає. Здатність уникати такої ситуації є проявом балансування.

Спільний світогляд з'являється за деякий час після залучення до інтенсивного спілкування та діалогу; кожен член установи висловлює свої робочі амбіції, і остаточним результатом тут є спільний світогляд установи, де кожен може побачити відображення своїх амбіцій. Створення спільного світогляду є процесом, який приводить до почуття особистого входження в колектив. Саме лідери відіграють головну роль у створенні спільного світогляду підприємства.

2.3. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм

Однією з причин, чому інвестиції в Україну іноземні інвестори надають не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику ділових стосунків.

Економічну діяльність, бізнес, менеджмент можна успішно здійснювати тільки за наявності загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка допустима, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, постачають неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – все це гальмуватиме економічні успіхи, бізнес. Питання і проблеми етики є проблемою керівників.

Етика – це кодекс моральних засад та цінностей, що керують поведінкою однієї особи або групи осіб і їхнім ставленням до того, що є правильним, а що – хибним. Етичні

цінності визначають певну кількість стандартів щодо того, що є прийнятним при розв'язанні того чи того питання, а що – ні.

Етичні засади частково відрізняються від законів, хоч інколи і збігаються з ними.

Етика управління – це принципи, які визначають моральний бік рішень та поведінки керівника. Останній мусить повсякчас пам'ятати про свою соціальну відповідальність перед суспільством та організацією / установою, яку він очолює, й інтереси якої він зобов'язаний обстоювати.

Керівник сам, без усякого примусу повинен дотримуватись основних етичних цінностей:

- ✓ у своїй поведінці;
- ✓ шляхом створення системи стимулювання до етичної поведінки і покарань за неетичну;
- ✓ наглядаючи за тим, щоб структура і система установи не дозволяли особі нехтувати чи порушувати її етичні цінності. Шляхом обґрунтування кодексу етичних цінностей членів колективу установи та добору тих підлеглих, які поділяють ці принципи, керівник або менеджер може точно визначити певні життєдіяльні заходи, властиві цій установі освіти.

Основи етики управління тісно пов'язані з принципом добору управлінських кадрів. Основою для досягнення якісних результатів роботи є надійність відповідної особи.

Головним для характеристики наших особистих якостей є вдача, компетенція та емоційна сумісність з іншими людьми. Люди, які орієнтовані на першопричини, досягають кількості через якість, а результатів – через стосунки. При ухваленні етичних рішень особа може залежати від: особистісних принципів та цінностей; структури процесу ухвалення рішення; морального розвитку особистості.

Існує різниця між теоріями, які підтримує суспільство, і теоріями у практичному застосуванні: теорії, які підтримує суспільство, формують ідеальну модель нашої поведінки та поведінки оточення; інколи ми ухвалюємо рішення, які навіть не можемо зрозуміти. Ми ухвалюємо їх на основі теорій у практичному застосуванні та під впливом наших справжніх «цінностей». Коли ж ми розглядаємо теорії у практичному застосуванні в повсякденному житті, то можна простежити приховані мотиви і цінності особи. З'являється етична дилема, коли потенційний власний альтернативний вибір або поведінка неприйнятні, бо вони можуть призвести до негативних етичних наслідків.

Цінності особи залежать від її сім'ї, культури, релігії, освіти. Вони є постійними і найтривалішими рисами при характеристиці особи і формують основу поведінки особи та її схильностей.

Відомі три основні принципи етичної поведінки: утилітаризм; повага до особистих прав; справедливість при розподілі.

Утилітаризм – процес добору інформації, яка б підійшла багатьом людям. Інколи утилітаризм може виявлятися в неетичній поведінці, бо він керується мораллю результату, а не засобами для його досягнення. Він допускає ситуації, коли для блага більшості можуть нехтуватися інтереси меншості.

Повага до особистих прав – це визнання права особи діяти на власний розсуд. Свободу слова закладено в статті 34 Конституції України.

Справедливість при розподілі – етичний принцип справедливості, який може бути недійшовим, коли: кожен має однаковий доступ до найпрестижніших посад у суспільстві; нехтуються інтереси заможної меншості суспільства. Основна проблема тут – знайти компроміс. Однак ці принципи етичної поведінки не завжди забезпечують абсолютну основу для ухвалення певних етичних рішень.

Етичні цінності підприємства формуються на таких засадах:

- на основі індивідуальних систем цінностей членів установи;
- на основі культури установи (особливо ті цінності, які є широко розповсюдженими і сталими);
- на основі структури установи і того, чи відповідають певні етичні цінності політиці і правилам організації;
- залежно від того, чи ознайомлені члени установи з її етичним кодексом;
- залежно від того, чи стимулюють в організації відповідну етичну поведінку;
- залежно від того, чи враховують етичні принципи при доборі персоналу та його навчанні.

2.4. Імідж як складник діяльності управлінської команди

За бурхливого розвитку ринку і відповідної йому сфери послуг, кардинальної зміни в організаційно-економічних та соціально-педагогічних умовах функціонування і розвитку підприємства дедалі більшої актуальності набуває процес створення цілісного професійного іміджу підприємства і його колективу, який полягає передусім у засвоєнні та репродукції особистістю досвіду суспільного життя. За таких обставин виникає потреба формування нового стилю соціальної поведінки колективу працівників, що відповідає завданням розвитку суспільства, а це у свою чергу веде до розкриття проблеми, пов'язаної з таким явищем, як імідж, і викликає потребу її вивчати.

У масовій свідомості стали звичними висловлювання «імідж організації», «імідж ділової людини», «професійний імідж», «імідж особистості професіонала» тощо.

Сучасна управлінська практика характеризується численними прикладами, які свідчать про труднощі керівників у реалізації технологій формування іміджу, який забезпечував би зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, підвищення популярності, позитивно впливав би на якість діяльності та полегшував розпізнавання підприємства на ринку послуг. Сьогодні поняття «імідж підприємства», «імідж керівника» разом з поняттями «інновація», «моніторинг» стають характеристиками конкурентного середовища та самих керівників.

Імідж (від латинського слова «*imago*» – «образ», яке пов'язане з іншим латинським словом – «*imitate*», тобто «імітувати», «відтворювати») являє собою своєрідну, закріплену в образах, символах і нормах програму соціальної поведінки людини.

Загальними характеристиками іміджу є такі: не підлягає виміру; є нестійким феноменом, що потребує постійного «підкріплення»; містить обмежене число компонентів; викликає сильний емоційний відгук; є одночасно ілюзорним і реалістичним образом; є образом прагматичним, цілісним і несуперечливим; має властиву варіативність; для іміджу є несприятливою жорстка і незмінна конструкція. Для характеристики іміджу використовують різні визначення – бажаний, реальний, традиційний, сприятливий, позитивний, ідеалізований, новий (оновлений). Найчастіше з них уживають: бажаний імідж, сприятливий імідж. Зазначені характеристики не виключають, не заперечують і не суперечать одна одній, тоді як імідж може переходити з однієї якості в іншу.

Імідж являє собою своєрідну, закріплену в образах, символах і нормах програму соціальної поведінки людини. Імідж, або образ, керівника як взірця для наслідування для підлеглих формувався поступово, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні якості людини. Вчення про імідж пройшло у своєму розвитку ряд етапів.

Сучасний етап є науковим, про що свідчать цілеспрямовані дослідження на цю тему в освітній галузі, поява іміджології (наука, яка вивчає проблеми формування та створення в громадській свідомості образів суспільних інститутів – держави, політичних партій, організацій, установ – і окремих політичних та інших лідерів, розробляє сукупність прийомів, технологій і засобів формування в громадській свідомості відповідних образів реальних суб'єктів політики) та професії іміджмейкера.

Завдання показу унікальності, особливості життєдіяльності та конкурентоспроможності підприємства частково розв'язують через розробку й документальне оформлення концептуальних основ, програм управління розвитком підприємства та оригінальних, індивідуалізованих інформаційних документів для кожного підприємства, тобто освоєння керівними кадрами технології створення позитивного іміджу.

Складниками технології формування позитивного іміджу є:

- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення цільової групи, до якої буде звернено імідж;
- аналіз внутрішніх ресурсів;
- визначення завдань та їх класифікація (змістові, організаційно-результативні тощо);
- мотивація учасників проекту;
- рольовий розподіл (хто і чим перейматиметься);
- виявлення співвідношення між складниками іміджу: науковий, освітній, громадський імідж тощо;
- визначення принципів формування іміджу;
- розробка технології формування кожного складника іміджу;
- аналіз відповідності отриманого іміджу бажаному результату.

Прикладом інформаційних документів матеріалів можуть стати рекламні проспекти, інформаційні бюлетені, листівки, інформаційні листи, буклети, що розкривають особливості напрямів конкурентної практики підприємства, атрибутивні іміджеві характеристики підприємства: логотипи, гасла, девізи, поліграфічні константи, друкована продукція, форма працівників тощо. Подібні документи й атрибути досить повно і в той же час доступно розкривають особливості діяльності підприємства, їхню сутність і специфіку, переваги впроваджуваних і використовуваних новацій, традиції, культуру організації.

В іміджології процес трансформації визначається поняттям «позиціонування» та становить основу технологічного рішення розглянутої проблеми. Позиціонувати означає перекласти з мови товаровиробника мовою споживача товарів і послуг.

Позиціонування – це побудова іміджу з урахуванням або на основі аналізу мікро- й макросоціуму; знання інтересів, потреб, очікувань, вимог певної групи людей, різних соціальних інститутів, вищих навчальних закладів; добору та подання тих зовнішніх характеристик, що дозволяють зробити процеси взаємодії школи та інших установ якнайефективнішими; знакове, візуальне моделювання, оформлення та оприлюднення результатів діяльності школи, її підрозділів у зовнішньому середовищі. Цілеспрямовано створюваний імідж підприємства являє собою не набір випадкових компонентів, а струнку систему взаємозалежних якостей, інтегративну сукупність характеристик. Саме ціннісна й технологічна функція іміджу є пріоритетними складниками самопрезентації.

Оформлення та подання інформаційних матеріалів слід здійснювати з урахуванням вироблених критеріїв, до яких ми відносимо критерії комунікативної доцільності, що враховують вікові характеристики споживачів і рівень освіченості, мовної відповідності (фонетична, лексична, граматична правильність), змістовність, лаконічність, оптимальність

колірного рішення, інтегративність, цілісність. Серед видів і напрямів паблік рилейшнз (PR) є створення сприятливого образу підприємства (бренду); підготовка фактлистів, ньюс-релізів, бекграундів; створення сприятливих взаємовідносин зі споживачами послуг; робота із засобами масової інформації; робота з державними установами та громадськими організаціями; проведення презентацій, участь у промислових виставках, різні громадські заходи.

За своїм змістом PR є складником стратегії менеджменту і виконує подвійну функцію: з одного боку, це реакція на очікування тих, чия поведінка, судження, погляди можуть вплинути на функціонування і розвиток підприємства, а з другого – мотивація поведінки цих людей. Розроблення стратегій паблік рилейшнз передусім підпорядковано досягненню головної мети – гармонізації інтересів підприємства з інтересами тих, від кого залежить його розвиток.

Досягнення мети останнього вимагає від його керівництва розуміння взаємовідносин і цінностей людей, з якими воно спілкується. Саму мету зумовлює зовнішнє середовище. Важливим компонентом оцінювання соціального іміджу підприємства є результат, який складається з якісної та кількісної оцінок уяви широкої громадськості про соціальну мету та роль комерційного підприємства в економічному, соціальному, культурному житті регіональної громади.

Основними напрямками PR діяльності можна назвати такі:

1) контроль думок і поведінки громадськості для задоволення потреб та інтересів насамперед організації, від імені якої здійснюють PR-акції. Часто таку функцію піддають критиці, оскільки в такий спосіб організація сприймає громадськість як свою жертву. Подібна ситуація багато в чому нагадує маніпулювання свідомістю й поведінкою людей у певному напрямку;

2) реагування на громадськість, тобто організація бере до уваги і відповідно реагує на події, проблеми або поведінку інших. Тут організація намагається прислужувати громадськості, розглядати як своїх господарів тих, від кого залежить її доля;

3) досягнення взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії з ними (зокрема зі службовцями, споживачами, постачальниками, виробничим персоналом і т. д.). Саме ця функція є основою моделі компромісу і вважається найкориснішою і найпліднішою, оскільки цільові групи громадськості тут сприймають як партнерів організації, з якими вона вступає у згоду.

Отже, паблік рилейшнз – це будь-яка форма особистого чи неособистого комунікативного процесу в суспільстві та серед окремих його членів для формування

позитивного іміджу певних організацій і тривалих партнерських стосунків між ними та громадськістю.

Різнноманітними формами поширення позитивної інформації про підприємства через засоби масової інформації або безпосередньо є пабліситі. До них належать: запровадження і підтримування зв'язків із пресою, які можуть мати різні форми, а саме: коли фірма проводить прес- конференції та брифінги, на яких обговорюють її досягнення, проблеми і перспективи; розсилання у засоби масової інформації прес-релізів (інформаційних повідомлень); написання статей про підприємство, її працівників, спільна діяльність з соціальними партнерами і т. д.; організація інтерв'ю з керівними кадрами підприємства в регіональних засобах масової інформації; публікація щорічних офіційних звітів про діяльність підприємства на офіційному сайті тощо; участь колективу підприємства в роботі конференцій і семінарів.

Підприємство і само може бути ініціатором проведення фестивалю чи майстер-класу з проблем, пов'язаних зі сферою його діяльності. Такі заходи є відповідальними і престижними, а отже, зміцнюють імідж підприємства. До організації різнноманітних заходів, що мають характер події, віднесімо і святкування ювілею підприємства, вшанування працівників, засновників і т. п.

Пабліситі формується основною діяльністю організації, відгуками клієнтів і партнерів, а також засобами PR. Нерідко терміни «пабліситі» й «імідж» використовують як синоніми.

Однак пабліситі – це більшою мірою популярність зовнішня, для широкої публіки, формована з широким використанням ЗМІ. А імідж може мати меншу аудиторію популярності і меншою мірою спиратися на ЗМІ. Формування пабліситі або підтримка іміджу засобами PR дещо відрізняється від реклами. Реклама має такі особливості: платність; підконтрольність того, що, де, як, кому і як часто повідомляють.

Засоби PR – ньюс-релізи, статті, репортажі, прес- конференції меншою мірою підконтрольні самій організації. Редактор новин, випусковий редактор розв'язують, чи використовувати всю або частину історії, чи не використовувати взагалі. Проте кошти PR мають переваги перед рекламою: вони мають значно меншу ціну; за підготовку і розміщення, а також користуються більшою довірою, оскільки їх сприймають як об'єктивні новини, а не самопросування на ринку.

Завдання співробітників, які відповідають за PR на підприємстві, можуть бути такі:

- розроблення загальної PR політики підприємства та її впровадження в його систему управління;

- розробка і застосування заходів PR для формування патріотичного настрою трудового колективу;
- підготовка заяв керівництва для громади;
- публісвіт для підприємства загалом та його структурних підрозділів;
- побудова та підтримування тривалих партнерських зв'язків із соціальними партнерами;
- комерційно-інформаційна реклама;
- випуск друкованих інформаційно-розпорядчих документів для трудового колективу та споживачів;
- координація й інтегрування всіх напрямків PR діяльності підприємства загалом та його окремих підрозділів;
- організація і виконання навчальних і спеціальних професійно-освітніх програм для трудового колективу підприємства.

Тема 3. Змінні лідерства

План

- 3.1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства
- 3.2. Теорія лідерської поведінки
- 3.3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

3.1. Рівняння лідерства.

Теорія особливостей лідерства. Взаємовідносини правителя та підданих привертала увагу багатьох поколінь філософів. У стародавній міфології вождів зазвичай наділяли божественними, надлюдськими здібностями. Описуючи стародавні війни, філософи давнини Геродот і Плутарх говорять передусім про діяння великих полководців, вождів, відзначаючи їхні надзвичайний розум, дух, міцну волю, визначні риси організаторів, здатних багато чого передбачати, вгадати, покликати людей на подвиг, посіяти в них віру в перемогу. У Платонових діалогах вустах Сократа стверджується, що керівникові треба бути красномовним, уміти управляти.

Одним з основоположників нової теорії лідерства є американський психолог Ральф-Мелвін Стогділл (Ralph Melvin Stogdill), який висунув гіпотезу, з якої випливає, що лідером стає людина не через свої риси, а внаслідок ситуації. Лідерство дедалі частіше починають розглядати як функцію групи. Приблизно одночасно з теорією ситуативного лідерства

виникає і формується інший напрям у розробці проблеми лідерства – «лідерство як функція групи».

Американський соціолог Джордж-Каспар Гоманс (George Caspar Homans) у своїй теорії «Лідерство як функція групи» розглядає лідера як людину, що фокусує на собі основні цінності групи. Нова теорія стверджує, що група сама вибирає лідера, який здатний задовольнити її інтереси, потреби; лідер виступає в ролі певного інструменту, коли група досягає визначеної мети. Всі види взаємодії між членами групи проходять у концентрованому вигляді через лідера, що спрямовує ведених на досягнення мети і здійснює контроль над ними. Відповідно до цього лідер орієнтується на очікування, бере до уваги й прагне виконати вимоги групи. В цілому ця теорія підкреслює значущість ролі тих, кого ведуть. Саме вони можуть послабляти або підсилювати вплив лідера, лідер же, щоб утримати владу, повинен прислухатися у своїй поведінці до думки послідовників. Теорія «Лідерство як функція групи», як і попередні теорії, була не в змозі пояснити всі особливості лідерства.

Б. Бассе пропонує враховувати три найважливіші змінні у дослідженні лідерства:

- 1) цілі групи;
- 2) особистість лідера;
- 3) фактори, що визначають зміни в груповій поведінці.

Е. Голландер і Дж. Джуліан розглядають лідерство як відносини впливу між членами групи, що розв'язують єдине завдання.

За Ф.-Е. Фідлером ефективність групової діяльності залежить від трьох факторів:

- 1) структурованості завдання (зовнішній об'єктивний фактор),
- 2) взаємин між членами групи (внутрішній об'єктивний фактор),
- 3) сили позиції лідера (суб'єктивний фактор).

Сьогодні лідерство як наукова проблема не викликає сумніву. Найповнішу типологію лідерства, враховуючи три критерії (зміст, стиль і характер діяльності) пропонує у своїй роботі «Основи соціально-психологічної теорії» Б. Д. Паригін ⁵. У ній досліджено питання структури і механізмів лідерства, особливості поведінки залежно від особистості лідера і функцій лідерства у груповій діяльності.

3.2. Теорія лідерської поведінки

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства. Внаслідок цього сформувались три основні підходи до лідерства: 1. Підхід з позиції лідерських якостей. 2. Підхід з позиції лідерської поведінки. 3. Ситуаційний підхід до лідерства. Кожен

з цих підходів має наукові концепції лідерства, які пояснюють це явище. Розгляньмо концепцію лідерської поведінки. Об'єктом дослідження стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати. Концепція лідерської поведінки включає в себе теорії: три стилі керівництва Курта Цадєка Левіна (Kurt Zadek Lewin), дослідження університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету (США), систему управління Ренсіста Лайкерта (Rensist Likert), управлінську сітку, концепцію винагородження і покарання, замітники лідерства.

Стиль лідерства (керівництва) (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки. Отже, під стилем розуміють типову для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих.

К. Ц. Левін в експериментальній штучній ситуації досліджував працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умовами, коли в діяльності лідера виявлялись риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи. Експерименти вченого виявили, що ідеальним стилем керівництва, коли досягають оптимального ефекту діяльності групи, є демократичний стиль.

При авторитарному стилі лідер ухвалює рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу. Він «замикає» всю діяльність на себе, і тому його підлеглі живуть у світі чуток і здогадок. Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У разі, коли відсутній авторитарний лідер, робота в його групі уповільнюється, а то і зовсім припиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить з кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність. У разі тривалої відсутності лідера така група не в змозі самостійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

Використовуючи демократичний стиль, лідер залучає своїх підлеглих до процесу ухвалення рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени групи сприймають як «одного із нас». Він завжди спирається в організації діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. За відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується.

При ліберальному (вільному) стилі лідер уникає особистої участі в ухваленні рішення, надає повну свободу учасникам групи самостійно ухвалювати рішення.

Дослідження Мічиганського університету проводили, щоб визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів. Вивчали концентрацію уваги лідера на роботі та на працівниках. Дійшли висновків: ефективним лідером є той, хто має тенденцію до

надання підтримки працівникам і розвитку гарних взаємостосунків з ними; використовує груповий підхід до управління; встановлює високий рівень виконання роботи і напружені завдання. Ці дослідження було покладено в основу концепції Ренсіса Лайкерта.

Він виділив дві категорії лідерів – орієнтованих на працівників та орієнтованих на роботу і розробив чотири системи управління, що базуються на трьох організаційних змінних:

- рівні довіри лідера своїм підлеглим і його впевненості в них;
- характері мотивації;
- характері впливу на підлеглих і взаємодії з ними.

Вчені дійшли висновку, що іноді можуть виникати ситуації, коли немає потреби в директивному керівництві, тобто для деяких працівників можна використовувати самоуправління на ґрунті так званих заміників лідерства, до яких можуть належати:

- 1) здібності, досвід, підготовка і знання;
- 2) незалежність і самостійність;
- 3) професіоналізм;
- 4) відсутність реакції на винагородження;
- 5) ясність, чесність і рутинність;
- 6) відсутність альтернативних методів;
- 7) отримання зворотного зв'язку в роботі;
- 8) внутрішнє задоволення роботою;
- 9) формалізований процес;
- 10) неможливість гнучких взаємостосунків;
- 11) груповий підхід;
- 12) коли лідер не має права винагороджувати;
- 13) коли відсутній безпосередній контакт з підлеглими.

Загальне значення концепції лідерської поведінки полягає у висновку, що лідерами стають, а не народжуються; можна покращити лідерську поведінку через навчання і спеціальну підготовку.

3.3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних чинників для того, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, який би дозволив передбачити можливу поведінку лідера і наслідки цієї поведінки. Ситуаційні теорії, які з'явилися у рамках цього підходу, підкреслювали, що вибір стилю

обумовлюється ситуацією. Це означає, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дає лідеру можливість впливати на інших людей.

Найвідомішими із ситуаційних теорій є: ситуаційна модель керівництва Фреда Фідлера (Fred Fiedler), теорія життєвого циклу Пола Герсі (Paul Hersey) та Кена Бланшарда (Ken Blanchard), модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла (Terence Mitchell) і Роберта Гауса (Robert House), ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума (Victor Vroom) і Філіпа Єттона (Philip Yetton), яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго (Arthur Jago). В основі ситуаційного підходу лежить поняття ситуації.

Ситуація (одноактість і неповторність виникнення безлічі подій, збіг усіх життєвих обставин та положень, що відкриваються сприйняттям й діяльністю людини) включає в себе: зміст поставленого завдання; вплив організації (її політики, культури, оточення); рівень невизначеності і структуру ситуації; індивідуальні характеристики людей, що працюють в групі; позиції лідера (авторитет – фактичний чи уявний).

Одним із показових прикладів нового напрямку дослідження лідерства є ситуаційна теорія Фреда Фідлера. Дослідник запропонував модель ефективності лідерства, яка базується на ступені так званої сприятливості ситуації для лідерства. Відповідно до цієї моделі управлінську ситуацію в організації можна класифікувати відповідно до того, наскільки ця ситуація «сприятлива» для лідерства чи ні.

«Сприятлива» ситуація – це така, що дає можливість лідеру впливати на діяльність його підлеглих, а саме: – взаємовідносини між лідером і підлеглими; – структура завдання; – сила влади (або повноважень) відповідно до офіційної позиції лідера.

У «найменш сприятливій» ситуації найкращого результату досягне лідер, орієнтований на завдання (за умови, що група визнає його як свого лідера). Як приклад Ф. Фідлер указує на групу, яка перебуває в напруженій ситуації, що загрожує існуванню цієї групи. Тоді, коли члени групи відчують свою залежність від лідера в боротьбі за існування, лідерство, орієнтоване на завдання, є найефективнішим. У такій ситуації лідер не має часу для того, щоб розвивати дружні стосунки з підлеглими. Стиль лідерства, орієнтований на підлеглих, буде найефективнішим тільки на проміжних стадіях, тобто коли ситуація класифікується як помірно сприятлива або помірно несприятлива.

У теорії «життєвого циклу» Пола Герсі та Кена Бланшарда одним із ключових ситуативних факторів є ступінь зрілості послідовників (підлеглих), який визначається мірою наявності в них здатності та бажання виконувати завдання, які ставить лідер.

Зрілість включає два складники:

1) професійний – це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий рівень цього складника означає, що послідовник не потребує директив і вказівок;

2) психологічну зрілість – відповідає бажанню виконувати роботу чи вмотивованості працівника. Високий рівень цього складника у послідовників не вимагає від лідера великих зусиль для заохочення перших до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили чотири стадії зрілості послідовників:

1. Люди неспроможні і не бажають працювати. Вони або некомпетентні, або не впевнені в собі.

2. Люди неспроможні, але бажають працювати. У них є мотивація, але немає навичок і вмінь.

3. Люди спроможні, але не бажають працювати. Їх не приваблює те, що пропонує керівник.

4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм лідер.

Модель будується на визначенні лідером поведінки в галузі стосунків і у сфері роботи, які б відповідали ситуації, що склалась у групі. Залежно від ступеня зрілості послідовників лідер мусить коригувати свої дії щодо встановлення стосунків з підлеглими і щодо самої роботи. Поведінка в галузі стосунків вимагає від лідера більшої уваги до підлеглих, надання їм підтримки, залучення їх до управління. Поведінка, що стосується роботи, вимагає від лідера проведення роз'яснювальної роботи з послідовниками з приводу того, що і як вони мають робити для того, щоб виконати поставлене перед ними завдання.

Лідер, який орієнтується на таку поведінку, структурує, контролює й уважно стежить за тим, як підлеглі працюють. Поєднання цих двох типів поведінки лідера дозволяє в межах цієї моделі виділити чотири основні лідерські стилі, кожен з яких якнайбільше відповідає певному ступеню зрілості послідовників:

- вказівний;
- переконливий;
- стиль співробітництва;
- стиль делегування.

Модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Гауса отримала свій розвиток у 70-х роках XX сторіччя. В її основі – мотиваційна теорія очікування. Керівник може впливати на мотивацію підлеглих, по-перше, пояснюючи їм можливі способи досягнення доступної винагороди, а по-друге, збільшуючи цінність винагороди для виконавців. Пояснення способів отримання винагороди передбачає, що лідер допомагає працівникам засвоювати зразки поведінки, які забезпечують успішне виконання завдань і адекватну винагороду. Збільшення винагороди означає, що керівник ідентифікує найцінніші для працівника види винагороди, його систему пріоритетів. Завдання лідера полягає в тому,

щоб збільшити сукупну персональну винагороду співробітників за виконання робочих завдань і разом з ними визначити найкоротші шляхи її отримання.

Одна з найсучасніших моделей, яку використовують для пояснення ситуаційного лідерства – це ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума і Філіпа Єттона, яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго.

Дослідники зосереджують увагу на процесі ухвалення рішень керівниками, оцінюючи, якою мірою до цього можна залучити підлеглих. Лідерові пропонують сконцентруватись на проблемі, яку треба розв'язати, і на ситуації, в якій ця проблема виникла. Вважається також, що певні соціальні процеси, які відбуваються у групі, можуть вплинути на рівень участі підлеглих у розв'язанні проблеми. У моделі приймається, що не існує одного єдино правильного способу ухвалення рішень, придатного для всіх ситуацій.

Модель передбачає використання «дерева рішень» для визначення стилю лідерства, який найбільше відповідає конкретній ситуації.

Для ухвалення рішень у моделі залежно від ситуації пропонували використовувати п'ять стилів:

- ✓ автократичний I (AI),
- ✓ автократичний II (AII),
- ✓ консультативний I (KI),
- ✓ консультативний II (KII),
- ✓ груповий (ГП).

Кожен із стилів передбачає такі дії керівника:

AI. Керівник ухвалює рішення сам, використовуючи інформацію, яка в нього є на цю мить.

AII. Керівник отримує потрібну інформацію від своїх підлеглих і потім сам ухвалює рішення. Працівників залучають тільки до збору інформації.

KI. Керівник викладає індивідуально проблему тим своїм підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їхні ідеї та пропозиції, не збираючи при цьому їх у групу. Потім сам ухвалює рішення, враховуючи або ні їхню думку.

KII. Керівник викладає проблему підлеглим, зібравши їх разом, вислуховує їхні ідеї та пропозиції. Потім ухвалює рішення, що відображає або ні пропозиції підлеглих.

ГП. Керівник викладає проблему групі, запрошуючи всіх до її обговорення, яке триває доти, доки не буде досягнуто згоди групи щодо способів розв'язання проблеми.

При цьому керівник не намагається нав'язати свою думку іншим. На відміну від інших ситуаційних теорій, у цій моделі приділяється більше уваги ситуації, ніж особі лідера. Отже, діяльність керівника буде успішна в тому разі, якщо він разом із фаховим

знанням справи враховуватиме у своїй роботі особливості соціальної взаємодії, прагнучиме застосовувати різні форми влади і впливу, розвивати і використовувати для ефективного впливу на підлеглих свої ділові якості, правильно оцінюватиме проблемні ситуації та підбиратиме для їх розв'язання відповідний стиль керівництва.

Тема 4. Лідерська етика

План

4.1 Коріння етики: світська та релігійна традиції. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання

4.2 Значення цінностей. Репутація організації

4.3 Етичний клімат в організації. Організаційна етика

4.1. Коріння етики: світська та релігійна традиції. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання

Термін «етика» має давньогрецьке коріння. Вихідним словом було слово «етос», що в одному з його давніх значень перекладається як «місце перебування людини». Інші значення – звичай, особливості поведінки. Ці значення засвідчують, що під етичним з давніх часів розумілося щось притаманне людині, щось належне їй і таке, що неодмінно мали б виконувати люди.

Термін «мораль» походить від латинського слова «морес», якому загалом приписують майже ті ж самі значення, що й слову «етос»: звичаї, особливості поведінки. Саме словом «морес» римляни перекладали грецьке слово «етос».

Отже, у вихідному значенні слова «етика» та «мораль» постають різномовними синонімами. Але в історичному розвитку європейської культури сталося так, що врешті значення цих термінів дещо розійшлося: словом мораль (з лат. *Moralitas*) стали позначати певну сукупність, певний набір правил та норм поведінки, яких люди повинні були б дотримуватись в певному суспільстві чи в певній культурі.

Засновником етики визнають великого давньогрецького філософа Сократа (469–399 до н. е.). Найвидатнішими етиками в історії людства були філософи Платон, Арістотель, Сенека, Марк Аврелій, Августин Блаженний, Бенедикт Спіноза, Іммануїл Кант, Артур Шопенгауер, Фрідріх Ніцше, Альберт Швейцер. Най-значніші роботи з етики залишили філософи В. С. Соловйов, М. О. Бердяєв, М. О. Лоський, письменники-філософи Ф. М. Достоєвський і Л. М. Толстой. Світове значення мають моральні ідеї українського просвітителя-гуманіста Г. С. Сковороди, філософа П. Юркевича, сучасних вітчизняних філософів І. А. Зязюна, О. В. Кубрака, В. Г. Малахова та ін.

Поняття «наукова етика» багатозначне. Під цим поняттям звичайно розуміють прагнення людини спиратися у своїй моральній діяльності на глибше, наукове знання дійсності. І з таким значенням поняття «наукова етика» можна і потрібно погодитися. Однак сама «науковість» в етиці інша, ніж у природничих науках. «Науковість» в етиці не приймає строго формалізованої, дедуктивної чи математичної форми, не є і чітко обґрунтованою через досвід. Прикладом подібної «наукової етики» може бути «натуралістична етика», «споруджувана» на природних фактах, а саме: інстинкти людини, її природне прагнення до задоволення, її ірраціональна воля до життя, до влади.

Релігійна етика – це етика, що ґрунтується як на природних, соціальних фактах моралі, так і на одкровенні Богом даних людині моральних істин. Стверджується, моральні істини, які сприймають люди, доповнені в одкровенні тими, котрі не можна «відкрити» розумом, як, наприклад, заповідь любові до ворогів.

Професійна етика є багатозначним поняттям. По-перше, це визначені кодекси поведіння людей при виконанні їхньої професійної діяльності. По-друге, це теорія цих кодексів, способи їхнього обґрунтування. Актуальною є проблема співвідношення професійної етики і загальнолюдської моралі. Загалом це співвідношення є різновидом діалектичного відношення частини і цілого. Не можна підмінювати загальнолюдську мораль професійною. Існує тільки одна мораль, що і є загальнолюдською, а всі інші специфічні моральні системи є лише її різновидом.

Управлінська етика – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність.

Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і діла 4. О. В. Кубрак визначає ділову етику в широкому розумінні як сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва.

Загалом етика – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистих цінностей керівників і виконавців.

Ділова етика включає такі явища: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації загалом; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

4.2. Значення цінностей. Цінності і значення мужності. Чесність як цінність лідерства. Вплив поведінки лідера на працівників. Репутація організації.

Особисті цінності Людська життєдіяльність завжди була й залишається зорієнтованою. Цьому сприяють її цінності, що слугують своєрідним взірцем, який вимагає від людини конкретних дій у конкретному напрямі. Одним з перших проблему цінності досліджував Сократ. Він дійшов висновку, що між тим, ким людина є, і тим, що вона про себе думає, є різниця. Тобто установки людини і сформульовані цілі (оцінки поведінки) не збігаються. Платон вбачав в ідеях найкраще, а отже і найцінніше. Ідея як прообраз конкретних речей, предметів забезпечує людині благо як єдність істини, краси і міри. Досягнення блага Платон вважав вершиною сенсу людського життя, найвищим в ієрархії цінностей. Незважаючи на достатню дослідженість проблеми цінностей, у філософії й до цього часу не створено загальноприйнятої класифікації. Мабуть, тому, що сама цінність є категорією універсальною, динамічною, мінливою.

Цінність – це позитивна значущість. Явища, що грають негативну роль в суспільному розвитку, можуть інтерпретуватися як негативні значущості.

Отже, цінність – це не всяка значущість, а лише та, яка грає позитивну роль в житті людини, її об'єднань або суспільства загалом.

Цінності – це певна нормативна категорія, яка охоплює все те, що може бути метою, ідеалом, предметом потягу, прагнення, інтересу.

Основними поняттями і категоріями цієї теорії є: благо, гідність, значення, оцінка, користь, перемога, сенс життя, щастя, повага і т. д.

Матеріальні цінності – це цінніснозначущі природні об'єкти і предмети, тобто засоби праці і речі безпосереднього споживання.

До природних цінностей відносяться природні блага, укладені в природних багатствах. А до предметних цінностей – предмети матеріального світу, створені внаслідок людської праці, а також предмети культурної спадщини минулого.

Соціально-політичні цінності – це ціннісне значення соціальних і політичних явищ, подій, політичних актів і дій. До соціально-політичних цінностей, як правило, відносять соціальне благо, що міститься в політичних і соціальних рухах, а також прогресивне значення історичних подій, що сприяють процвітанню суспільства, зміцненню миру і співпраці між народами і т. д.

Духовні цінності – це нормативно-оцінний бік явищ суспільної свідомості, виражений у відповідних формах. Духовними цінностями прийнято вважати цінності науки, моралі, мистецтва, філософії, права і т. д.

Друга підстава класифікації цінностей – за суб'єктами. Тут розрізняють цінності:

- індивідуальні,
- групові

– загальнолюдські.

Індивідуальна, або особистісна, цінність – це ціннісна значущість предмета, явища, ідеї для конкретної людини. Будь-яка цінність за своєю суттю індивідуальна, адже тільки людина здатна оцінювати предмет, явище, ідею. Особисті цінності породжуються потребами та інтересами індивіда. Вони визначаються схильностями, смаками, звичками, рівнем знань та іншими індивідуальними особливостями людей.

Групові цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для будь-якої спільноти людей (класу, нації, трудового колективу і т. п.). Групові цінності мають велике значення для життєдіяльності того чи іншого колективу, і, згуртовуючи його, належать до індивіда єдиними інтересами, ціннісними орієнтаціями.

Загальнолюдські цінності – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для світового співтовариства. До загальнолюдських цінностей відносяться: по-перше, соціально-політичні та моральні принципи, які поділяє більшість населення світового співтовариства. По-друге, до таких належать загальнолюдські ідеали, загальнонародні цілі й основні засоби їх досягнення (соціальна справедливість, людська гідність, громадянський обов'язок і т. п.). До загальнолюдських цінностей відносяться також природні цінності і цінності, які за своєю суттю і значущістю мають глобальний характер: проблеми збереження миру, роззброєння, міжнародного економічного порядку та ін.

З погляду тієї ролі, яку цінності відіграють у житті суспільства і людини, їх можна поділити на такі три групи:

1. Цінності, що мають другорядне значення для людини і суспільства. Це ті цінності, без яких нормальне функціонування суспільства і людини не порушується.

2. Цінності повсякденного попиту і повсякденного побуту. До цієї групи належить більшість як матеріальних, так і духовних цінностей. Це все те, що потрібно для нормального задоволення матеріальних і духовних потреб людини, без чого суспільство не може функціонувати і розвиватися.

3. Вищі цінності – це граничні за своєю значущістю цінності, що відображають фундаментальні відносини і потреби людей. Без вищих цінностей не тільки не може відбутися особистість, але й неможливе нормальне життя суспільства загалом. Існування вищих цінностей завжди пов'язане з виходом за рамки приватного життя індивіда. Ось чому вищі цінності, як правило, носять загальнолюдський характер.

Вищі соціально-політичні цінності – патріотизм, захист Батьківщини, військовий обов'язок, військова честь та інші мають загальнонародний, традиційний характер.

Не випадково відповідальність стає тим морально-правовим поняттям, яке частіше вживають у повсякденності. В сучасних умовах багаторазово зростає значення особистої

відпо- відальності. Моральна цінність суспільства і громадського обов'язку нагороджує такою ж цінністю і всі види суспільно корисної діяльності, насамперед діяльність трудову.

Моральні цінності – явища моральної культури, за допомогою яких задовольняються суспільні й індивідуальні потреби в подоланні суперечностей між поведінкою особи й інтересами суспільства.

Естетичні цінності. Естетичні цінності – предмети і явища природи, доступні людському пізнанню; сама людина (її вигляд, дії, вчинки, поведінка); речі, створювані людьми й створена друга природа, продукти духовної діяльності; твори мистецтва.

Релігійні цінності. Незважаючи на те, що релігійна свідомість спотворено відбиває дійсність, релігійні ідеї, догми, культові обряди та ін., свого ціннісного значення вони не втрачають, тому що повністю виконують певні світоглядні, регулятивні, комунікативні й інші завдання.

Честь – це добре ім'я, позитивна моральна репутація, особливий механізм морального регулювання. Одне із завдань морального виховання саме і полягає в тому, щоб навчити людину дорожити своєю честю, берегти добре ім'я, не плямувати її невартими вчинками. Давно вже помічено, що честь і слава – важливі збудники людської діяльності, джерела більшої енергії, що може спрямовуватись на служіння обов'язку, на суспільно корисні справи.

Репутація – це певна загальна думка про моральне обличчя людини на основі її поведінки. Якщо йдеться про репутацію всієї групи, чи то соціальної, чи професійної, чи будь-якої іншої, вона формується протягом досить довгого часу на основі поведінки членів цієї групи. Становище людини – найвища цінність, яку гуманісти, як правило, застосовують як аксіому. І це дійсно аксіома в тому змісті, що людство вистраждало ідею вищої цінності, прийшло до неї через гіркий досвід багатьох поколінь.

Цінність життя – фундамент і вершина для всіх інших цінностей. По-друге, залежно від розуміння цінності життя формуватиметься ставлення суспільства до людини.

Здоров'я як цінність. Здоров'я – це природна, абсолютна і неминуща життєва цінність, що займає один із верхніх щаблів на ієрархічній градації цінностей. Від ступеня володіння здоров'ям залежить рівень задоволення практично всіх потреб людини. Потреба в здоров'ї має загальний характер, властива окремим індивідам і суспільству. Розрізняють індивідуальне (особисте) здоров'я і суспільне здоров'я населення. Безтурботне ставлення людини до свого здоров'я завдає соціально-економічну і морально-психологічну шкоду сім'ї, виробничому колективі та суспільству.

Воля – це здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і мети, ґрунтуючись на пізнанні об'єктивної необхідності. Воля стає цінністю, коли людина її усвідомлює.

4.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика

Історично особливу увагу етичній поведінці в бізнесі почали приділяти ще в 60-ті роки XX сторіччя через соціальні потрясіння (поширення корупції як серед урядової бюрократії, так і відповідальних осіб різних корпорацій), загострення проблем екології (забруднення навколишнього середовища ядерними і токсичними відходами), протести проти військово-промислового комплексу (у зв'язку з війною у В'єтнамі). Певну роль у становленні етики бізнесу зіграв знаменитий «Вотергейт» (Watergate), до якого були залучені найвидатніші представники адміністрації президента США Річарда-Мілгхауса Ніксона (Richard Milhous Nixon).

Етичний клімат в організації – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу й ділових контактів. Етикет, якщо розуміти його як встановлений порядок поведінки, допомагає уникати промахів чи згладити їх доступними, загальноприйнятими способами. Тому основну функцію чи сенс етикету ділової людини можна з'ясувати як формування таких правил поведінки, що сприяють порозумінню людей у процесі спілкування. Другою за значенням функцією етикету є функція зручності, тобто доцільність і практичність. Починаючи з дрібниць аж до загальних правил, етикет є наближеною до повсякденної системою.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичного клімату в організації та ділових етичних відносин:

1. Впровадження етичних норм, що відображають систему цінностей організації.
2. Організацію навчання етики ділового спілкування всього персоналу.
3. Надання інформації про випадки як високоетичної поведінки, так і аморальних вчинків.
4. Вивчення морального клімату в колективі і взаємовідносин між керівниками та підлеглими.

Причинами неетичної поведінки вважають:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг «тіньової» економіки;
- конкурентну боротьбу, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- чим більше прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто в кожному кварталному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;

– певний тиск на рядових працівників з боку організації для пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;

– низькі моральні якості членів суспільства.

Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій.

Репутація фірми утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яку демонструють:

- стосовно до майна фірми; – в ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;
- в делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: оприлюднити чи зберегти в таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

Організаційна етика є моральною категорією, що охоплює різноманітні форми діяльності фірми, і її не можна викласти за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування. Організаційна етика своєї завершальної форми набуває у вигляді ділового етикету, який загалом можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятого в бізнес-середовищі.

Використовуючи норми і правила організаційної етики, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачуваними, що допомагає ефективно організувати процес управління. Дуже важливо вивчати всі складники ділового етикету в бізнесі, оскільки, крім єдиних норм і правил, у ньому існує чимало національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах.

Основними складниками бізнес-етикету є:

1. Правила привітання.
2. Правила звертання.
3. Правила відрекомендування.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини.
7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.

9. Прийнятність чайових.

Службовий (діловий) етикет – це сукупність правил, пов'язаних з умінням тримати себе в суспільстві, зовнішньою охайністю, правильністю побудови бесіди і ведення листування, грамотністю і ясністю викладу своїх думок, культурою поведінки за столом і в інших ситуаціях ділового і світського спілкування.

Тема 5. Влада лідера

План

5.1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка

5.2. Філософія партисипативного управління

5.3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління

5.1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка

Всі харизматичні лідери ефективні у спілкуванні. Сер Вінстон-Леонард-Спенсер Черчилль (Sir Winston Leonard Spencer-Churchill) часто приписував свій успіх майстерності побудови англійських фраз. У давніх греків були школи риторики, де відточували навички виступів перед зборами. Цицерон залишив слід у Римському сенаті після вивчення ораторського мистецтва.

Спілкування – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання один одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо). Іншими словами, спілкування – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль для налагодження взаємин і досягнення загального результату.

Безпосереднє спілкування – це мовне спілкування у розвиненішому виді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його знаряддям. На основі безпосереднього спілкування виникло опосередковане – масові засоби інформування: книга, газета, радіо, телебачення, відео, комп'ютери, музичні записи тощо. Вся система безпосереднього й опосередкованого спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, бо в процесі спілкування людина «присвоює» ті багатства, які створені і притаманні іншим, і водночас вони приносять в цей процес те, що вона засвоює з власного досвіду.

-інформаційно-комунікативна (обмін інформацією). Охоплює процеси формування, передавання та прийому інформації. Реалізація її має кілька рівнів.

На першому здійснюється вирівнювання розбіжностей щодо інформованості людей, що вступають у психологічний контакт.

Другий рівень передбачає передавання інформації та ухвалення рішень (спілкування реалізує мету інформування, навчання та ін.).

Третій рівень пов'язаний із прагненням людини зрозуміти інших (спілкування спрямоване на формування оцінок досягнутих результатів); регуляційно-комунікативна (регуляція поведінки, спільної діяльності у процесі взаємодії). Завдяки спілкуванню людина регулює не тільки власну поведінку, а й поведінку інших людей і реагує на їхні дії; афективно-комунікативна (регуляція емоційної сфери людини). Вона характеризує емоційну сферу людини, в якій виявляється її ставлення до навколишнього середовища, зокрема й соціального. З огляду на мету спілкування розрізняють функції, які реалізуються в будь-якому процесі взаємодії і забезпечують досягнення у ньому певних цілей: контактної. Передбачає встановлення контакту як стану взаємної готовності до прийому і передавання повідомлення та підтримання взаємозв'язку під час взаємодії; інформаційної. Полягає в обміні повідомленнями (інформацією, думками, рішеннями, задумами);

- спонукальної. Суть її в стимулюванні активності партнера по спілкуванню, що спрямовує його на виконання дій;
- координаційної. Передбачає взаємне орієнтування і узгодження дій для організації спільної діяльності;
- розуміння. Виявляється в адекватному сприйманні і розумінні сутності повідомлення, а також партнерами один одного;
- амотивна. Реалізується через стимулювання у партнера по спілкуванню потрібних емоційних переживань і станів, у зміні за його допомогою власних переживань і станів;
- встановлення стосунків. Полягає в усвідомленні і фіксуванні індивідом свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків;
- здійснення впливу. Наслідками її дії є зміна стану, поведінки, особистісно-змістових утворень партнера. Осмислення особливостей структури і функцій спілкування доводить його багатоаспектність, яка виявляється в тому, що спілкування є:
 - потребою людини й умовою її виживання;
 - має інформаційно-комунікативне та інтерактивне навантаження;
 - передбачає процес обміну цінностями і соціальним досвідом;
 - специфічною знаковою системою і посередником у функціонуванні різних знакових систем (семіотичний аспект спілкування);
 - засобом нормативного регулювання поведінки індивідів;
 - формує ставлення партнерів до індивіда, його – до партнерів та суспільства тощо

Під час реалізації функцій спілкування виникає багато його видів, які класифікують за різними ознаками:

1. За результативністю спільної взаємодії та досягнутим ефектом виокремлюють такі види спілкування:
 - потрібне. Йдеться про міжособистісні контакти, без яких спільна діяльність стає неможливою;
 - бажане. Передбачає міжособистісні контакти, що сприяють успішному розв'язанню виробничих, виховних та інших завдань;
 - нейтральне. За таких обставин міжособистісні контакти не заважають, але й не сприяють розв'язанню завдань; – небажане. Міжособистісні контакти, які ускладнюють досягнення завдань спільної взаємодії.
2. За безпосередністю контактів розрізняють:
 - міжособистісне;
 - масове спілкування.

Йдеться про те, що учасниками спілкування можуть бути як конкретні індивіди, так і опосередковані групи людей.

5.2. Філософія партисипативного управління

Лідерство – це повноваження, яке не можна делегувати. Лідера не можна призначити.

Лідер – це керівник, який має владу авторитету, що пов'язаний із добровільним визнанням персоналом верховенства лідера. Це людина ініціативна, внутрішньо вільна та сильна, яка може повести за собою. Щоб стати лідером, потрібно досягти певного рівня культури, освіченості, професіоналізму, життєвого досвіду, внутрішньої зрілості. В основі цього – постійна робота над собою, розвиток власного потенціалу. Вважається, що лідера не можна створити, бо він створює себе сам.

Внутрішні цінності керівника складаються із п'яти груп факторів, це:

- 1) досягнення (оволодіння професійними функціями);
- 2) економічні (матеріально-грошова допомога згідно зі стандартами життя, відповідно до класу суспільства);
- 3) психологічний комфорт (кар'єра, статус, медичне страхування, пенсійний фонд);
- 4) благополуччя (здоров'я, безпека, багатство, освіта, повага);
- 5) моральні (справедливість, доброта, доброзичливість, порядність, толерантність).

Лідерство – це мистецтво вибору оптимального стилю управління та врахування ситуацій. Лідерська поведінка орієнтована на успіх справи і досягнення колективу, має

підтримувальний характер. Тому ефективним лідерство може бути за умов партисипативного та фасилітативного управління. Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Вона виявляє зацікавленість у тому, як організована її робота, в яких умовах вона працює, як її робота впливає на діяльність організації. Тобто в неї є звичайне прагнення брати участь у всіх процесах, які пов'язані з її власною діяльністю в організації.

Партисипативне управління можна реалізувати за таких умов:

1. Працівники отримують право самостійно ухвалювати рішення щодо того, як їм діяти. Самостійність може стосуватися, наприклад, таких аспектів їхньої діяльності, як режим або вибір засобів виконання роботи.

2. Працівники можуть долучатися до ухвалення рішень стосовно роботи, яку їм належить виконати. У цьому разі керівник радиться з робітником: що саме потрібно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним завдання. Так робітник долучається до представлення мети і прогнозування результатів, яких йому треба досягати.

3. Працівникам дають право контролю за якістю і кількістю роботи, які вони виконують, але при цьому встановлюють відповідальність за остаточний результат.

4. Партисипативне управління передбачає широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, внесення пропозицій щодо вдосконалення їх особистої праці й окремих підрозділів організації.

5. Можливим напрямом здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

5.3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління

При першому наближенні лідерство можна визначити так: соціально-психологічна характеристика працівника. Тому розгляд лідерства можливий у двох аспектах. Соціальний аспект визначається, з одного боку, тією обставиною, що сутність людини – це «ансамбль суспільних відносин», з другого – наявністю посад керівників різного рангу, передбачених штатним розписом організації. До таких посад відносяться керівники: директори, начальники, головні спеціалісти, провідні фахівці, майстри, бригадири. Але психологічний аспект виявляється пізніше, вже під час практичної діяльності конкретного виконавця.

Статус – це оцінка підлеглими цього керівника, яка зводить його в певний ранг. Формальний ранг визначається посадою, рівнем заробітної плати, значущістю і складністю розв'язуваних завдань тощо. Неформальний ранг визначається властивостями особи, за

допомогою яких відбувається вплив на оточення: за статтю, віком, досвідом, рівнем знань, культури. Важливим чинником, що впливає на статус посадовця, є його службовий стан.

Службовий стан відображає місце особи в структурі управління і сукупність пов'язаних з цим умов, до яких відносяться: забезпеченість обслуговувальним персоналом, службовим транспортом, доступ до джерел інформації, пільги і привілеї та ін. Влада є обов'язковим доповненням до формального лідерства, його основним наповненням, проте допускає її персоніфікацію: наповнення суб'єктивністю або суб'єктністю керівника. Ця остання обставина детермінує статус неформального лідера. В ідеалі повинен бути їх органічний збіг. У разі відсутності подібного збігу існує невизнання підлеглими формального лідерства керівника.

Важливою характеристикою прояву лідерства керівника є оцінка якості роботи підлеглих, її адекватність, своєчасність і об'єктивність. Вона також стосується важелів управління. Визнання лідерства керівника підлеглими багато в чому залежить від ступеня об'єктивності цієї оцінки. Річ у тім, що чергове підвищення премії, наприклад, за наслідками роботи за місяць тому або іншому співробітникові структурного підрозділу перебуває під пильною увагою решти співробітників, і тут неприпустимо для керівника-лідера проводити необґрунтоване заохочення. Те саме можна сказати і про незаслужене зниження розміру премії, яке підлеглі сприймають дуже хворобливо.

За взаємостосунками між керівником і його заступниками можна судити про впевненість керівника у своєму лідерстві: якщо керівник прагне не передавати потрібну повноту влади своїм заступникам у розв'язанні окремих питань і курируванні (процес посередництва і творчого мислення) окремих ділянок роботи через побоювання за свій службовий стан, то це може свідчити про його невпевненість у своєму лідерстві. Ба більше, це може призвести до конфліктів між ним і його заступниками, плутанини, замість чітко налагодженої роботи. Щоб уникнути конфліктів, в які можуть бути втягнуті й інші підлеглі працівники підрозділу, потрібна, крім чіткого розмежування функцій, взаємна довіра і дотримання суворого правила: у разі розбіжності в думках з конкретного питання пріоритет віддають думці керівника, а заступник повинен вже розв'язувати завдання, виходячи з цього, втілюючи в життя рішення, яке ухвалив керівник.

Тема 6. Ефективне лідерство

План

- 6.1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників
- 6.2. Моральність на робочому місці та роль лідера
- 6.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства
- 6.4. Мистецтво слухати. Важливість слухати для розвитку лідерських навичок

6.1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників

Особисті позитивні якості лідера є взірцем для наслідування і предметом поваги з боку його оточення. Вироблення організаторських, управлінських якостей лідера – проблема його власного навчання і виховання. Лідер передає своєму оточенню знання, навички, моральні цінності. Лідер має задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за межі права і цивільних норм, щоб не зробити своє оточення залежним від власних благодійнянь.

Велике значення має здатність лідера відчувати настрої людей, виражати їхні інтереси, знати і задовольняти їхні потреби. Успіх чи невдачу лідера члени малої групи схвалюють дуже емоційно. Успіх лідера викликає почуття гордості та захоплення, а невдача – засмучення і розчарування, тому лідер має завжди пам'ятати, що настрої членів малої групи залежить і від нього особисто, від його особистого успіху, особистих досягнень.

Лідер має навчитися ухвалювати рішення, уникати невігідних ситуацій чи, навпаки, створювати вигідну сукупність обставин. Він повинен уміти, як казав сер В. Черчилль, виносити користь із найневігідніших ситуацій. Справжнього лідера відрізняє особливе мистецтво – перетворювати на своїх союзників прихованих чи навіть явних супротивників.

Мотиваційне лідерство має три найважливіші компоненти, це:

- 1) демократичне ухвалення рішення;
- 2) орієнтація на результат;
- 3) орієнтація на групу.

Мотиваційний лідер задає тон колективній роботі, консолідує учасників групи навколо спільної мети і створює в них почуття співпричетності у виконанні спільного завдання. Дж. Юкі (J. Yukl) та Браян Трейсі (Brian Tracy) провели дослідження і виявили дев'ять дійових тактик впливу мотиваційного лідера на оточення - це:

1. Рациональне переконання. Суб'єкт використовує логічні аргументи й очевидні докази, щоб переконати об'єкт, що його пропозиція чи вимога є реальною і приведе до досягнення мети об'єкта.

2. Спонукальний вплив. Суб'єкт викладає вимоги та пропозиції, які викликають ентузіазм об'єкта, звертаючись до значущих для нього цінностей та ідеалів.

3. Консультація. Суб'єкт шукає варіант участі об'єкта в плануванні та діяльності, з'ясовує, у проведенні яких перетворень участь об'єкта буде прийнятна та ефективна, виробляє вимоги з урахуванням пропозицій і інтересів об'єкта.

4. Дружнє ставлення. Суб'єкт використовує похвалу, дружнє ставлення чи гарний настрій об'єкта для позитивного ставлення останнього до його прохання.

5. Персональне звернення. Суб'єкт звертається безпосередньо до почуттів вірності і дружби, якщо хоче просити про що-небудь.

6. Обмін. Суб'єкт пропонує обмін, схвалює, вказує на готовність обмінятися послугами трохи пізніше чи обіцяє деякі вигоди, якщо надана допомога буде сприяти виконанню спільного завдання.

7. Коаліційна тактика. Суб'єкт звертається по допомогу до інших, щоб переконати об'єкт діяти в інтересах групи.

8. Правова тактика. Суб'єкт установлює законність вимог, покладаючись на наявність певних повноважень чи прав відповідно до інструкцій, правил і традицій.

9. Тиск. Суб'єкт використовує жорсткі вимоги, погрози, часті перевірки чи постійні нагадування, щоб змусити об'єкт виконати поставлені завдання.

Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаєминах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись у процесі колективної професійної діяльності, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто- густо страшніші за фізичні.

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі:

- широту поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення і гнучкість;
- ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику;
- завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися такі:
- вміння чітко формулювати цілі та настанови;
- готовність вислуховувати думки інших;
- неупередженість, безкорисливість і лояльність;
- здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них;

- особиста привабливість;
- здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу.

6.2. Моральність на робочому місці та роль лідера

Керівник-лідер надає роботі свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання – всі ці фактори формують систему цінностей лідера. Ухвалюючи етично правильні рішення, лідер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі, як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності.

Одна з найважливіших особистих характеристик лідера – стадія його морального розвитку

На стадії попереднього розвитку людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди і покарання, адже підкорення владі ґрунтується на загрозі негативних наслідків у разі непокори. В організаційному змісті цій стадії відповідають керівники, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, які орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань.

На другій стадії загального розвитку люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, громади). Найкращим способом досягнення мети стає спільна робота в групах. Найадекватнішим стилем лідерства стає заохочення взаємодії та кооперації.

На стадії подальшого розвитку, люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають важливішими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку керівники використовують трансформаційний чи обслуговувальний стилі лідерства, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, розв'язання проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для цього рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні організацією.

Переважає більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають близько 20%. Їхні дії автономні, завжди ґрунтуються на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди ухвалюють етично коректні рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, стосунків у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які вони поділяють. На сучасних підприємствах і в організаціях розробляють кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживають поняття «етичні кодекси».

Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені в разі порушення кодексу (наприклад, контракти);
- соціальні кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками і т. д.;
- корпоративні кодекси, які охоплюють положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);
- професійні кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладають між адміністрацією та профспілкою).

Заявлена політика – це загальний опис порядку дій підприємства та її співробітників, що гарантує врахування таких прав:

1. Права на свободу згоди. Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому разі, якщо вона вільно дає дозвіл на нього.
2. Права на приватне життя. Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.
3. Права на свободу совісті. Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.
4. Права на свободу слова. Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.
5. Права на належну поведінку. В людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.
6. Права на життя і безпеку. Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Ефективний керівник-лідер забезпечує моральне здоров'я колективу, суть його полягає у відповідності моральних цінностей колективу моральним цінностям суспільства, у захопленості соціально-економічними завданнями, що постають перед організацією, у свідомій трудовій і виконавській дисципліні, у моральному задоволенні від спілкування, спільної трудової діяльності.

6.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

Корпоративну культуру підприємства слід розглядати як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства загалом. Що вищий рівень корпоративної культури, то в меншій мірі персонал має потребу в чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури. При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.

Найвищий, поверховий рівень корпоративної культури становлять видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури становлять виражені у словах і справах працівників підприємства загальні цінності та переконання, які свідомо поділяють і культивують члени підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах тощо.

Деякі цінності закладено в корпоративній культурі так глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і становлять сутність корпоративної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають загальнолюдські цінності, об'єднання інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (завоювання сегмента на ринку підвищення конкурентоспроможності тощо) та реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства за умови розв'язання таких завдань, як:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями тощо).

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям і визначається певними показниками:

1) вагою корпоративної культури (кількість важливих припущень, які поділяють працівники, розчленованість ухвалень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);

2) поділянням корпоративної культури (кількість працівників, що поділяють принципи корпоративної культури);

3) ясністю пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

6.4. Мистецтво слухати. Важливість слухати для розвитку лідерських навичок

Науковці сучасності сходяться на думці, що найважливішими цінностями лідера є сумлінність, енергія, високий інтелект, упевненість у собі, готовність до сприйняття досвіду, професійна компетентність, емоційна стійкість, повага до людей, комунікабельність. Водночас вони підкреслюють, що лідерство – це не стільки риси характеру, як спосіб життя: по-перше, розуміння своїх особистих сильних і слабких сторін; по-друге, взяття ролі та обов'язків, завдяки яким встановлюються особливі стосунки з іншими.

Існують норми зовнішнього прояву почуттів у діловому спілкуванні. Стриманість в інтонаціях, силі голосу, в міміці та жестах впливає на співрозмовника сильніше, ніж нестримані оклики, гучний голос, надмірна жестикуляція.

Слухання – це активний процес, який стає можливим унаслідок різної швидкості усного мовлення і розумової діяльності слухача. Зазвичай люди говорять зі швидкістю 125 слів на хвилину, а людина може сприймати мову зі швидкістю до 400 слів на хвилину. Така різниця між швидкістю мови і можливостями розумової діяльності може стати причиною неувagi, особливо коли говорять повільно чи нецікаво. Щоб почути, вислухати, потрібно заплатити увагою.

Слухання – активний процес і в тому значенні, що ми поділяємо зі співрозмовником відповідальність за спілкування. (Один із філософів якось сказав: «Правду можуть висловити двоє – один говорить, інший слухає»).

Слухання – активний процес і в тому значенні, що воно потребує деяких навичок, здібностей.

Умовами, що сприяють підвищенню ефективності слухання, є:

- наявність уваги;
- застосування рефлексивного та нерефлексивного слухання;
- наявність настанови;
- використання можливостей людської пам'яті;
- вміння правильно розуміти мову невербальних сигналів.

Тема 7. Мистецтво переконання

План

7.1.Елементи мистецтва переконання

7.2.Стилі конфліктів

7.3.Лідерство і різноманітність

7.4.Значення толерантності

7.1. Елементи мистецтва переконання

Слово – великий інструмент людського спілкування та безмежного впливу на людей. Керівники часто піклуються про зміст словесного впливу і в той же час безтурботно ставляться до його форми, яка не менш важлива. Що мається на увазі, коли мова йде про техніку словесного переконання? Це – дикція (чітка вимова звуків), виразна вимова (зокрема правильне оперування логічними наголосами), гнучкість (залежно від аудиторії), вміння керувати своїми жестами й мімікою, чітка логічна структура мови, наявність пауз, коротких перерв.

Одні слова діють набагато сильніше, ніж інші. Іноді нам дуже хочеться знати такі слова, сказавши які ми зможемо переконати людину, причому будь-кого. Виявляється, такі слова є, точніше ціле мистецтво переконання. Для того, щоб зуміти підібрати потрібні слова, які зможуть переконати вашого співрозмовника, або навіть більшу аудиторію, потрібні спеціальні навички. Саме ця навичка вкрай потрібна нам протягом всього життя.

Вплив на свідомість – це вплив на розум і почуття людини для формування позитивних якостей і подолання негативних. Основними способами конструювання впливу переконання є слово, тембр мовлення, жест, міміка, ритм мовлення, логіка аргументів тощо. Успішність впливу для здійснення переконання під час комунікації залежить від знань мовця про спілкування, його вміння ефективно їх застосовувати в ролі адресата і адресанта, врахування обставин комунікації, складу та стану слухачів, їх настрою і зацікавленості у

сприйнятті інформації. Спілкування відбувається ефективно, коли комуніканти мають однакові параметри: освіту, соціальний статус тощо, проте співрозмовники можуть мати різну компетентність, що призводить до труднощів у спілкуванні.

Коли йдеться про соціально-психологічні механізми впливу, мається на увазі, що один суб'єкт психічної активності своїми діями може викликати потрібну йому психічну (душевно- духовну) активність іншого суб'єкта психіки, а саме: певні відчуття, уявлення, спогади, думки, почуття, ставлення, вольові дії тощо. Найвідомішими в соціальній психології є такі механізми, як переконування, навіювання, примушування, наслідування, психічне зараження.

Мистецтво переконання – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили .

Переконання – це головний метод дії. Під ним розуміється, з одного боку, різнобічний вплив на особу для формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з другого – спонукання до певної дії. Основними прийомами переконання є інформування (розповідь), роз'яснення, доказ, спростування і бесіда.

Гіпотеза – наукове припущення, яке висувають для пояснення явищ дійсності. Вона має бути чітко сформульована, позбавлена логічної суперечності, не змінюватися в процесі доведення.

Доказ (аргумент) – думка, істинність якої перевірена і доведена. Він має бути чітко сформульований, відповідати обговорюваній проблемі.

Демонстрація – логічне розміркування, під час якого із доказів (аргументів) доводять істинність чи хибність гіпотези. Аргументування може посилатися на авторитет, базуватися на взаємозалежності причин і наслідків, на аналогії.

Сугестивний метод – психологічний вплив на особу або групу осіб, розрахований на беззаперечне сприйняття незалежно від їхніх думок і волі.

Засобами сугестивного впливу є слова, жести, міміка. Від інших способів впливу він відрізняється зниженою аргументацією. Сугестатор (той, хто впливає) відповідно до своїх намірів, використовуючи прийоми навіювання, «вводить» у психіку сугеренда (того, на кого впливають) установки, спрямовані на зміну психічної діяльності. Навіювання застосовують при зниженому рівні усвідомлення і критичності, регулюючи і стимулюючи психічну і фізичну активність.

Переконання – вплив на особистість з використанням логічних доводів і психологічних прийомів. Вміння переконувати – важлива якість особистості. Методи переконання служать доповненнями до інших методів. Основними формами переконання є: бесіда – викликати довіру, викласти свій погляд; роз'яснення – інформування

Для того, щоб правильно сприйняти й оцінити людину, потрібно уважно спостерігати за її поведінкою в тих ситуаціях, де вона найбільш різнобічно розкриває себе як особистість.

Це передусім такі ситуації:

- в яких поведінка людини спрямована на досягнення цілей, що відповідають її найважливішим життєвим потребам та настановам (мотивам);
- які мають бути пов'язані з подоланням серйозних перешкод на шляху досягнення мети. До цих перешкод може бути включено і людей, чий інтереси не повністю збігаються (протилежні) з інтересами цього індивіда;
- які включають три основні сфери людської діяльності: навчання, спілкування і трудову діяльність, оскільки в кожній з них виявляються суттєві і різні сторони та властивості особистості. Існують чинники, які заважають правильному сприйняттю та оцінюванню людьми одне одного, що не сприяє їхній успішній взаємодії.

Ще більшого мистецтва потребує подолання опору. Якщо вдалося пройти попередні етапи, ви помітите, що співрозмовник став благодушнішим і розташований до вас. Іншими словами, деякі бар'єри його опору подолано.

Як переконати людину у вашій правоті остаточно? Будуйте питання в такому ключі, щоб співрозмовник відповідав «так». Задавайте емоційні запитання, забезпечте комфортну атмосферу. Вміння переконувати, аргументувати, якісно інформувати, володіти системою аргументів, на яких ґрунтується логічність виступу, потрібне не тільки у професійній діяльності, а й у повсякденному житті.

Комунікативний намір керівника трансформується під впливом ситуації спілкування, яка може бути сприятлива або несприятлива залежно від умов інтеракції, оточення або обставин, в яких воно відбувається. Несприятлива ситуація може призвести до комунікативного «ступору», до конфліктів, суперечок, претензій, ухиляння від відповіді, а сприятлива – до досягнення мети спілкування.

7.2. Стили конфліктів

Кожен стикається з конфліктами у повсякденному житті. Деякі з цих конфліктів викликають лише легке роздратування, а інші призводять до серйозніших наслідків.

Керівник-лідер має розробити свою стратегію успішного врегулювання конфліктів, щоб запобігати напруженню або тривалом невдоволенню, які у свою чергу несприятливо впливають на моральний стан і продуктивність роботи працівників. Особа у спілкуванні характеризується тим, чого вона хоче, своїми бажаннями, інтересами, цілями. Кожний учасник спілкування має певні уявлення про свої можливості, здібності, а також про те, що він має робити. Спілкування нормальне, якщо узгоджено інтереси учасників; погляди на

ситуацію, що склалась; правила реалізації інтересів. Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (з лат. conflictus – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Під час конфліктів змінюється система стосунків і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих їм дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

В організації за безпосередніми причинами виокремлюють такі види конфліктів:

- конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності в розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання);
- конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів);
- конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо);
- організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади й авторитету; відсутність потрібного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво);
- конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей і поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За формою їх вияву (обсягом) конфлікти розрізняють як внутрішньоособистісні; міжособистісні; конфлікти між особистістю і групою; внутрішньогрупові; міжорганізаційні та міжгрупові конфлікти.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних перевантажень.

Міжособистісні конфлікти у сфері управління та виробництва виникають через претендування на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є діадні (між двома учасниками) конфлікти, в які втягнуто осіб-носіїв різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу.

Найчастіше виникають на основі особистих симпатій- антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами.

Конфлікти між особистістю і групою виявляються як суперечності між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівневі зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неухвалення групою моральної позиції та характеру керівника. Характерною ознакою внутрішньогрупових конфліктів є втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти.

Внутрішньогрупові конфлікти нерідко є продовженням міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу розв'язання ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, розв'язків.

До категорії міжгрупові конфлікти належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами.

Виникають внаслідок неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів.

Міжорганізаційні конфлікти здебільшого розгортаються у формі конкуренції між організаціями. Їхніми носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями конфлікти класифікують на:

- «вертикальні». Виникають вони у взаєминах типу «працівник-керівник» і «керівник – працівник», що залежить від статусу особи – ініціатора конфлікту;
- «горизонтальні». Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник – працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

На сьогодні визначено чотири типи конфліктних осіб:

- демонстративний – частіше за все це холерики і сангвініки, яким властива бурхлива діяльність в найрізноманітніших напрямках, для них конфлікт, як для риби вода, це життя, середовище існування. Вони люблять весь час бути на виду, мають завищену самооцінку;

- ригідний – люди цього типу не вміють перебудовуватись, тобто враховувати у своїй поведінці зміни ситуації і обставин, брати до уваги думки і погляди оточення. Вони честолюбні, проявляють хворобливу образливість, підозрілість;

педантичний – особа «надточного типу», яка завжди пунктуальна, прискіплива, занудна, хоча і старанна, відштовхує людей від себе;

безконфліктний – особа, що свідомо уникає конфлікту, перекладаючи відповідальність в ухваленні рішення на інших, безпринципна. Тим часом конфлікт наростає, як сніжна куля, і звалюється на таку особу. Особливо це болісно і має негативні наслідки, якщо такий тип особи у керівника.

7.3. Лідерство і різноманітність

В умовах процесу всесвітньої економічної, політичної, культурної і релігійної інтеграції і уніфікації (глобалізації) для успішного здійснення лідерства потрібно враховувати різноманітність – приймати різні культури, традиції та думки, намагаючись збагатити навчальне й робоче середовище і сприяти ухваленню рішень з урахуванням потреб усіх груп.

Крім того, глобальнішим став бізнес. Так, керівники-лідери стоять перед необхідністю ефективно працювати з широким колом людей та їхніх звичаїв. Крос-культурний (з англо-американського cross-cultural – такий, який виникає на перехресті культур і створює якусь самостійну культуру; іноді вживають замість зрозумілішого слова «міжкультурний») лідер повинен бути справедливим, терплячим, розумним, готовим вчитися, гнучким. Усі ці характеристики є частиною культурної чутливості, усвідомлення і готовності досліджувати причини, чому люди іншої культури не такі, як вони.

В основі врахування різноманітності лежить поняття рівності. Іноді рівність означає однакове ставлення до людей, незважаючи на відмінності, а іноді це означає ставитись до них як до рівних, враховуючи їхні відмінності.

Відмінності існують між усіма людьми, зокрема і відмінність між жінками і чоловіками – на різноманітності стоїть світ. Але дуже важливо, щоб ця відмінність не стала підставою для нерівності. Кожен і кожна з нас можуть вплинути і впливають або на процес формування нерівності, або рівності.

Рівність є життєвою потребою людської душі. Вона полягає у визнанні – публічному, загальному, справжньому, реально вираженими настановами та звичаями, що всіх людей належить однаково поважати і шанувати, оскільки повага притаманна людині як такій.

Світовий поступ показав, що відсутність гендерної рівності в суспільстві гальмує сталий розвиток держави. Тому гендерний підхід – не данина моді, а нагальна потреба сьогодення. Оскільки демократичний розвиток європейських країн у XXI сторіччі

невіддільний від подальших гендерних перетворень, Україна також рухається в цьому напрямку.

Наша держава ратифікувала майже всі міжнародні правові документи щодо рівності чоловіків і жінок; ухвалено ряд важливих законів: Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» та Закон «Про запобігання насильству в сім'ї», ухвалено державні документи, спрямовані на досягнення гендерної рівності.

7.4. Значення толерантності

Толерантність належить до основоположних демократичних принципів, пов'язаних з концепціями плюралізму, соціальної свободи і прав людини. Проблема толерантності набула особливої актуальності з розвитком загальносвітових інтеграційних процесів у різних галузях економічного, культурного, суспільного життя, освіти. Бути толерантним означає виявляти повагу до іншого способу життя, інших почуттів, традицій, ідей, вірувань.

Вияв терпимості – це насамперед дотримання етики відповідальності, турботи про цілісність кожної людської особистості та нашої повної належності до людства у прямому розумінні цього слова.

Отже, толерантність – це не просто переконання, а обґрунтована позиція, яка надає можливість шляхом діалогу, обміну або примирення досягти єдності в розумінні речей і наданні їм змісту. Саме так терпимість надає людині змогу визначити етичні норми, прийнятні для всіх.

У психології під толерантністю розуміється властивість соціальної системи, яка характеризується ухваленням іншої системи, її елементів і виявів, ненаданням їм опору.

Толерантність у перекладі з латинської мови – терпіння (*tolerantia* – терпіння). З французької означає терпимість, терпимість особистості щодо ідей, вчинків, яких ця особистість внутрішньо не сприймає, не схвалює.

Толерантність за всіх часів вважалася людською чеснотою. Вона мала на увазі терпимість щодо розрізнянь серед людей, уміння жити, не заважаючи іншим, здатність мати права та свободи, не порушуючи прав і свобод інших.

Толерантність – це інтегральна характеристика індивіда, визначальна його здатність в проблемних і кризових ситуаціях активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем для відновлення своєї нервово-психічної рівноваги, успішної адаптації

У зв'язку з цим толерантність можна розглядати як один із складників такої поведінки, яка дозволяє суб'єктові за допомогою усвідомлених дій, способами, адекватними особистісним особливостям, і ситуації впоратися з важкою життєвою ситуацією або стресом (копінг-поведінкою).

В особистості для розвитку толерантності потрібно формувати чотири основні компоненти:

1. Психологічну стійкість.
2. Систему позитивних установок.
3. Комплекс індивідуальних якостей.
4. Систему особистісних і групових цінностей.

Формування психологічної стійкості – одне з головних завдань психології толерантності.

Всю життєву дорогу людини можна уявити як безперервну чергу спроб установлення такої рівноваги. Зростання в нашому житті числа фрустраційних і стресогенних чинників робить проблему психологічної стійкості дедалі важливішою.

Спроби її розв'язання – це пошуки виходів особистості з проблемних і екстремальних ситуацій.

Найповнішим є розуміння толерантності як стійкості до конфліктів, на відміну від звуженої інтерпретації її як терпимості. Толерантність не зводиться і до індиферентності, оскільки немає потреби миритися з тим, що не турбує. Толерантність може і повинна забезпечити її суб'єктам та об'єктам ситуацію співіснування, виховання ж толерантності покликане допомогти людині гідно підійти до організації цього процесу.

Проблема толерантності та інтолерантності (непереносимість) є в деякому розумінні вічно нерозв'язною для людства, оскільки є наслідком існування у світі неоднакових суб'єктів. У той же час, в сучасному соціумі значення толерантності дуже зросло, що обумовлено цілим рядом чинників. В умовах безпрецедентної озброєності людства фактом стало усвідомлення того, що кінцева не лише окрема людина, але і людство загалом.

Толерантність у цій ситуації – умова біологічного виживання людства, а, в ширшому контексті – всього живого на планеті. Сьогодні ми стоїмо на зламі двох тисячоліть, коли потрібно закласти фундамент нової філософії толерантності для позитивного, стійкого розвитку цивілізації і спрямувати зусилля народів на розв'язання глобальних проблем людства.

Однією з найважливіших проблем, яка сьогодні перебуває в центрі уваги, є формування цивілізованих норм буття на нашій планеті, толерантної свідомості у представників різних народів. Активна етична позиція і психологічна готовність до терпимості для позитивної взаємодії з людьми іншої культури, нації, релігії, соціального середовища – основні компоненти поняття «толерантності».

Тема 8. Управління якістю роботи

План

- 8.1. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання
- 8.2. Професійне виконання
- 8.3. Бенчмаркінг
- 8.4. Організаційний успіх.
- 8.5. Дотримання дисципліни
- 8.6. Запобігання вигоранню. Стрес

8.1. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання

Будь-яке стратегічно орієнтоване підприємство має кілька претензійних цілей, що стосуються майбутнього зростання. Ці цілі, відповідно, конкретизують завдання організації, визначають пріоритетні напрями діяльності, прогнозують чіткі показники станів процесів, які відображають належне виконання поставлених завдань.

Цілі є важливим аспектом теорії пріоритетів; їх визначають, щоб їх задовольнити.

Ціль – це те, заради чого в остаточному підсумку встановлюються пріоритети.

Цілі – загальні довгострокові орієнтири.

Характеристиками цілей є:

- конкретність і вимірюваність;
- орієнтація в часі;
- реальність.

Із цілей випливають завдання – конкретні короткострокові орієнтири.

Цілі призначені для виконання чотирьох важливих завдань:

- 1) вони забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють в організації;
- 2) формулювання цілей суттєво впливає на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, це, відповідно, забезпечує формулювання подальших цілей;
- 3) цілі можуть слугувати джерелом мотивації для працівників організації. Цілі, що свідчать про важливість і складність завдання, спонукають людей працювати більше, особливо коли досягнення мети передбачає отримання матеріальної винагороди;
- 4) цілі забезпечують ефективність механізму оцінювання та контролю. Цілі є вирішальними для організації у процесі планування її діяльності. Організації ставлять перед собою різноманітні цілі.

У системі стратегічного управління існує чотири види цілей – місія, стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

Місія – це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль.

Стратегічні цілі – цілі, що пов'язані з розв'язанням довгострокових масштабних проблем. Це цілі, які перед організацією поставили менеджери вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також визначають конкурентну позицію, яку прагне зайняти організація на ринку праці.

Стратегічні цілі стосуються загальних питань і належать до «цілей розвитку».

Тактичні цілі – завдання, що передбачають розв'язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки в досягненні стратегічних цілей.

Оперативні цілі – завдання, що передбачають розв'язання поточних проблем, питань і які визначають менеджери нижнього рівня для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

Система управління згідно з цілями включає такі чотири етапи:

1. Обґрунтування чітких, стислих формулювань цілей:

- визначення основних завдань і заходів, потрібних для досягнення цілей;
- встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності, що мають вирішальне значення;
- уточнення ролей і взаємовідносин, делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;
- оцінка затрат часу для кожної основної операції та підоперації;
- визначення ресурсів, потрібних для кожної операції, шляхом бюджетування;
- перевірка термінів і коригування планів дій.

2. Розроблення реалістичних планів і шляхів їх досягнення.

3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінювання роботи і результатів.

4. Коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості.

У поняття «управління якістю» входять такі аспекти:

1. Загальні:

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та ін;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;

- широке використання стандартизації, зокрема і міжнародних стандартів, в управлінні якістю;
- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю.

2. Технічні:

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика обладнання;
- забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної одиниці продукції;
- регулярний перегляд технологій.

3. Економічні:

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.).

4. Управлінські:

- визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;
- орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;

Отже, система якості в організації призначена перш за все для задоволення внутрішніх потреб управління організацією. Вона ширша, ніж вимоги певного споживача, який оцінює тільки ту частину системи якості, яка стосується його індивідуальних вимог. Система якості включає в себе також систематичну діяльність відповідно до встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення.

8.2. Професійне виконання

Сьогодні існує багато різних компаній, організацій та підприємств, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони успішні, прибуткові і мають сталий дохід? Однозначна відповідь: «Ні». Одні підприємства досягають успіху та інтегруються у світовий ринок чи розширюють власну сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, інші – в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. Один із чинників успішності підприємства криється в ефективному та динамічному керівництві, стилі керівництва, правильній організації праці. Ефективне керівництво вимагає мистецтва спілкування, чітких цілей, коучингу співробітників.

Для того, щоб команда була згуртована, можна використати такі поради:

- допоможіть створеній групі людей пережити перший спільний успіх;
- розвивайте почуття належності до групи, демонструйте, що згуртована група має більший потенціал;
- намагайтеся зміцнити довіру членів групи один до одного і насамперед до лідера;
- потурбуйтеся про те, щоб належність до групи приносила її членам радість, реалізувала їхні прагнення до нового, а також до престижу;
- підтримуйте віру людей у реальність розв'язання поставлених перед ними завдань.

В одній із відомих великих фінансових корпорацій провели дослідження щодо характеристики лідерських якостей менеджерів.

У дослідженні взяло участь п'ять тисяч працівників, і вони віднесли менеджерів як лідерів до таких чотирьох груп:

– «нерішучий лідер» – менеджери, які належать до цього типу, мають усі потрібні навички та здібності успішного лідера, однак їм бракує впевненості у своїй майбутній ролі.

Головна проблема – страх потрапити в конфліктну ситуацію. До цієї групи було віднесено 20% менеджерів. Для того, щоб перетворити їх на сильних та ефективних лідерів, слід переконати їх у власній компетенції та надавати всебічну підтримку їхнім ініціативам;

– «упевнений лідер» – менеджери, які входять до цієї групи, абсолютно впевнені у своїх лідерських здібностях. Водночас поряд із достатньою кількістю амбіцій їм бракує почуття скромності та загальнолюдського співчуття. До цього типу належить майже 10% менеджерів. Ефективний та постійний зворотний потік інформації щодо їхньої роботи допоможе їм усунути вказані недоліки;

– «непомітний (асоціальний) лідер» – менеджери цієї групи зазвичай є високообізнаними компетентними професіоналами, але вони в основному є інтровертами і тому мають проблеми зі створенням навколо себе дружньої ділової атмосфери. Через брак

яскраво презентованої власної індивідуальності їхні компетенції залишаються невизнаними в організації.

Сучасні дослідження показали, що ефективні лідери відрізняються від інших людей за певними характеристиками, включаючи:

- мотивацію до лідерства: він хоче вести людей за собою і впливати на оточення;
- когнітивні здібності: лідери можуть опрацьовувати та інтерпретувати великий обсяг інформації;
- адаптованість: лідери можуть легко адаптуватися до потреб своєї команди, до ситуацій, що змінюються.

Зворотний зв'язок — це інформація, яку отримують від інших людей під час спілкування і взаємодії з ними.

Отже, по-перше, обов'язковою компонентою професійної діяльності керівника-лідера є його комунікативна компетентність (знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти й оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них та ще багато чого іншого);

по-друге, керівник-лідер має великий особистісний вплив на рівень культури в організації. Якщо він спілкується з людьми на гуманістичному рівні, то, як правило, рівень культури спілкування, а отже, і корпоративної культури в організації буде високий.

8.3. Бенчмаркінг

Сучасний менеджмент включає в себе управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними ресурсами для найефективнішої виробничої діяльності. Серед простих і дієвих інструментів удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності дедалі частіше використовують бенчмаркінг.

Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова Benchmark (початок відліку, еталонне порівняння, критерій, пошук та виявлення найкращих технологій). Зарубіжні словники трактують цей термін як «експертний стандарт» або як «стандарт, за яким можна вимірювати що-небудь, давати йому оцінку».

Можна виділити такі причини популярності бенчмаркінгу:

- 1) глобальну конкуренцію. В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють потребу всебічно і детально вивчати найкращі досягнення конкурентів і надалі використовувати отриману інформацію для власного виживання;
- 2) винагороду за якість. Дедалі більшого поширення набувають конкурси на звання лідера в галузі якості, які проходять на національному рівні. Обов'язковою умовою участі

в них, крім того, що компанії-учасниці демонструють конкурентні переваги товарів і продуктів, які вони випускають, є застосування концепції бенчмаркінгу;

3) потребу адаптації та використання світових досягнень у галузі виробничих і бізнес-технологій. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, слід постійно вивчати і застосовувати передовий досвід у галузі виробничих і бізнес-технологій.

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінювання і навчання на найкращих прикладах, незалежно від їхнього розміру, сфери бізнесу і географічного положення, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвим є інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами або сферою діяльності, організаціями.

Багатофункціональний інтегрований метод стратегічного планування й управління, який комплексно реалізує функцію вибору стратегічних напрямків, узгодження внутрішніх потенційних можливостей підприємства з досягненням його головних стратегічних цілей і виконанням своєї місії на ринку (в зовнішньому середовищі), в основі якого лежить визначення факторів конкурентних переваг лідерів («еталонних» підприємств, фірм, організацій) у своїй і/або суміжних галузях, є бенчмаркінгом.

Бенчмаркінг – функція управління, спрямована на досягнення найвищих результатів шляхом постійного впровадження елементів діяльності конкурентів, підприємств інших галузей і ринків функціонування та внутрішніх підрозділів на основі попередньо обумовленого обміну інформацією.

Отже, метод бенчмаркінгу, який забезпечує порівняння комплексної кількісної оцінки комерційної та інноваційної діяльності конкретного підприємства, що здійснює відповідну підприємницьку діяльність, забезпечує можливість ефективно управляти на всіх рівнях: співробітник, бригада, підрозділ, філія, фірма, підприємство, корпорація.

Отже, в умовах глобальної конкуренції одним з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, поліпшувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг.

8.4. Організаційний успіх.

Поліпшення виконання через зміну поведінки

Успіх – це сума правильних рішень. Організаційна діяльність менеджера передбачає перш за все самоорганізацію його дій. Він повинен сам показувати зразок виконавчої дисципліни і вимогливості, прагнути до того, щоб його рішення були чіткі, конкретні і реальні. Враховувати, що спільна діяльність людей, які організовані в колективи, дає більший ефект спільних зусиль, ніж корисний результат окремих працівників. Спочатку

поняття «успіх» означало винятково загальний результат, наслідок, конклюденту (лат. conclusio – кінець, закінчення, те саме, що й висновки) або ефект дій. Часом цим словом описують тільки досягнення чи, можливо, фатальний хід подій. Лише згодом, особливо з індустріалізацією, успіх отримав нейтральне значення – «результат, без емоційного забарвлення».

Складниками успіху організації вважають:

- виживання;
- результативність та ефективність;
- продуктивність;
- практичну придатність.

Для успішного функціонування протягом тривалого часу, виживання та досягнення мети організація має бути як ефективна, так і результативна. За словами одного із найвпливовіших теоретиків менеджменту XX сторіччя Пітера- Фердінанда Друкера (Peter Ferdinand Drucker), результатив- ність є наслідком того, що «роблять потрібні та правильні речі», а ефективність – «правильно створюють ці самі речі». І перше, і друге однаково важливе. Результативність – щось невідчутне, його важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна; ефективність встановлюють та передають кількісно, оскільки можна визначити грошову оцінку її входів і виходів.

Організаційний ефект колективної діяльності сприяє:

- вдосконаленню управління;
- поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі;
- виявленню нових резервів підвищення ефективності праці завдяки оптимізації взаємовідносин між працівниками;
- вдосконаленню стилю і методів роботи керівника;
- підвищенню рівня організаторської роботи з координування і концентрації практичної діяльності членів колективу, спрямованої на виконання загальних завдань, що стоять перед працівниками.

Всезагальними тепер вважаються такі критичні фактори успіху:

- а) методи стратегічного планування, покликання і перспективи підприємства;
- б) бенчмаркінг, сукупність критичних факторів, визначає мету для всіх компонентів;
- в) реінженерія, в сучасній формі вирішує поєднання між менеджерськими процесами і технологією.

Розрізняють тверді і м'які фактори успіху.

Тверді фактори успіху – це ті, які можна запропонувати, формально визначити, запровадити в організацію і забезпечити їхню реалізацію (організаційна структура, зв'язки

компетентності і відповідальності, вироблення стратегії, системи планування, оперативного керівництва та контролю, процедури і процеси, інформаційні системи, бухгалтерія тощо).

М'які фактори успіху стосуються людського чинника і соціальних зв'язків у межах організації (стиль керівництва, спосіб поведінки менеджменту, кваліфікація, спритність тощо).

Навчання поведінки – це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії. Навчання поведінки відбувається на власному досвіді та досвіді оточення, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

Управління поведінкою – це різновид управлінської діяльності, в якій використовують спеціальні інструменти впливу на творчу активність працівника, групи, організації загалом і яка дозволяє підвищити надійність досягнення особистих, групових та організаційних цілей.

Для забезпечення ефективних змін у технології управління персоналом розроблено систему заходів з управління його поведінкою та послідовність їх реалізації.

Складовими елементами цієї системи є:

- діагностика поведінки персоналу, що дає змогу визначити проблеми в поведінці, що існують;
- навчання менеджерів для створення повноцінної системи управління поведінкою персоналу або запрошення зовнішніх консультантів для здійснення специфічних змін у поведінці працівників;
- діагностика організаційної культури й оцінка керівникалідера;
- обрання стратегії та інструментарію впливу на поведінку персоналу;
- оцінка готовності персоналу до впровадження змін; реалізація функцій з управління поведінкою персоналу та розроблення рекомендацій щодо потрібних першочергових змін.

8.5. Дотримання дисципліни

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя.

У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання. Дисципліна є важливою загальнолюдською цінністю, що поєднує людей.

Тільки на її основі можна побудувати ефективні соціальні і трудові відносини. Поняття «дисципліни» багатозначне.

Дисципліна – це функція, елемент соціальної системи, засіб ефективного досягнення політичних, соціологічних, технологічних цілей, фактор розвитку системи.

Всі визначення дисципліни, як правило, характеризують певний її бік або певний її вид. Коли говорять про дисципліновану людину, то перш за все відзначають її рівень виконання своїх обов'язків, тобто розглядають виконавчу дисципліну. Всі катастрофи, що відбуваються, крім природних, виникли з вини людини, що порушила дисципліну. Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримуватися яких вимагають від людини.

У дисципліні виділяють дві сторони:

об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація;

суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліну класифікують на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, який приймає і підтримує даний колектив. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання. Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату.

Трудову дисципліну характеризують такі елементи: чесна й сумлінна праця; своєчасне й точне виконання розпоряджень власника (органу, який він уповноважив); підвищення продуктивності праці; поліпшення якості продукції; виконання технологічної дисципліни; дотримання вимог охорони праці; дотримання техніки безпеки та виробничої санітарії; збереження зміцнення власності підприємств, установ, організацій.

На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

➤ виконавчу – коли кожен працівник чітко виконує свої обов'язки, не проявляючи ініціативу та активність;

➤ активну – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом;

➤ самодисципліну – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин.

За змістом вони поділяються на чотири види:

- охоронні;
- заохочувальні;
- виховні;
- організаційні.

Охоронні відносини виникають за наявності одного з двох юридичних факторів: невиконання обов'язків, перевищення права, що приносить шкоду іншій людині.

Сторонами виступають адміністрація, громадські організації, які наділені владою, та працівники. Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певний засіб впливу. Заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру.

Виховні відносини – це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляду, вдосконалення фізичного розвитку працівника.

Організаційні відносини – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і міри відповідальності працівників.

8.6. Запобігання «вигоранню».

Стрес Феномен емоційного вигорання досить широко досліджували в зарубіжній психології. Термін «синдром емоційного вигорання» (СЕВ) (burnout – згорання, вигорання) запровадив американський психіатр Г.-Дж. Фрейденбергер (HJ. Freydenberger).

В опублікованих у пресі дослідженнях найчастіше дають таке визначення

СЕВ: це стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, що виявляється у професійній сфері. Характеризується фізичним стомленням, почуттям емоційної втоми і спустошеності, в окремих випадках – нечутливістю і негуманним ставленням до клієнтів і підлеглих, відчуттям некомпетентності у професійній сфері, неуспіху в ній і в особистому житті, песимізмом, зниженням задоволеності від повсякденної роботи та ін.

Синдром емоційного вигорання (СЕВ) – це реакція організму, що виникає внаслідок тривалої дії професійних стресів середньої інтенсивності.

СЕВ – це процес поступової втрати емоційної, когнітивної і фізичної енергії, що виявляється в симптомах емоційного, розумового виснаження, фізичного стомлення, особистої усунутості і пониження задоволеності від виконання роботи.

Причини СЕВ можна поділити на дві групи:

- 1) суб'єктивні (індивідуальні): пов'язані з особливостями особистості, віком (молоді співробітники більше схильні до ризику «вигорання»), системою життєвих цінностей, переконаннями, способами і механізмами індивідуального психологічного захисту, з особистим ставленням до виконуваних видів діяльності, взаєминами з колегами по роботі, учасниками судового процесу, членами своєї сім'ї.

Сюди можна віднести і високий рівень очікування результатів своєї професійної діяльності, високий рівень відданості моральним принципам, проблему відповісти на прохання відмовою і сказати «ні», схильність до самопожертви і т. п. Найбільше піддані «згорянню» і перші виходять з ладу, як правило, найкращі працівники – ті, хто найвідповідальніше ставиться до своєї роботи, хвилюється за свою справу, вкладає в неї душу.

- 2) об'єктивні (ситуаційні), безпосередньо пов'язані зі службовими обов'язками, наприклад: зі збільшенням професійного навантаження, недостатнім розумінням посадових обов'язків, неадекватною соціальною та психологічною підтримкою тощо.

Якщо відразу проблемних місць не виявляється і людина перебуває в ілюзії, що вона все пізнала і всього вже досягла, то варто почати проводити ревізію рамок (оцінити адекватність набору стереотипів, усталених думок з одного й того самого питання). В її ході треба спробувати встановити різницю між світом, у якому вона працювала, і тим способом міркування про світ, способом аналізувати світ, яким вона користувалася.

При такому аналізі може з'ясуватися, що ті знання, вміння і навички, якими вона користувалася, не покривають ситуацію професійної діяльності. І тут з'являється особливий смак до майстерності. І хоча універсального рецепту зцілення від професійного вигорання не існує, все-таки ця проблема розв'язана, якщо нею цілеспрямовано займатися. Кожній людині час від часу потрібно зупинитися, озирнутися навколо, побути наодинці з собою, подумати, звідки й куди вона йде, з якою швидкістю і з якими попутниками, а головне – навіщо, з якою метою.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Войтко С.В. Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
2. Гурман, О. М. Лідерство у схемах і таблицях: навч. посіб. [признач. для студентів, аспірантів і викладачів / О. М. Гурман]. Львів: Марченко Т. В., 2024. - 239 с.
3. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія / О. О. Нежинська; Мво соц. політики України, Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. - Херсон: Олді-плюс, 2024. - 263 с.
4. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
5. Яценко О.М., Горбунов М.П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : Монографія. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2018. 248 с.

Додаткова

1. Маковоз О.С., Яценко О.М., Горбунов М.П. Зміни вимог до лідерських якостей менеджерів на підприємствах України в умовах воєнного стану Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). Зб. наук. пр. Х.: НТУ «ХПІ». 2023, № 1. С.68-72.
2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 159. С. 88-91. 178 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/9007>
3. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: навч. посіб. / С. О. Федулова. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
4. Шматько Н.М., Кармінська-Белоброва М.В., Замула О.В. та ін. Менеджмент: організаційна ефективність: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. – 280 с.

Інтернет-ресурси

1. Секрети успішних переговорів. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-biznes-dosvid46-sekrety-uspishnix-peregovoriv>
2. Ігри на розвиток лідерських якостей та командоутворення. URL: <https://vseosvita.ua/blogs/dobirka-treninhovykh-vprav-dlia-rozvytku-liderskykh-iaкости-ta-formuvannianavychok-liderstva-75462.html>