

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Київський національний лінгвістичний університет**

Факультет туризму, бізнесу і психології

Кафедра менеджменту

**КУРСОВА РОБОТА**

на тему

**«Управління лідерством в організації»**

ВИКОНАВ: студент групи М 02-20

Сушак Микола Русланович

ВИКЛАДАЧ: Тарасюк М. В.

Київ – 2020

## **ЗМІСТ РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСТВО ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА**

1.1 Досвід вивчення понять лідерства

1.2 Визначення рівня розвитку професійних якостей керівника

1.3 Якості, якими має володіти менеджер

## **РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

2.1 Теоретичні властивості лідерства

2.2 Проблематика співвідношення ефективності управління і лідерства

2.3 Сфера впливу неформального лідера

## **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ВИСНОВОК СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

## Вступ

**Актуальність курсової роботи** полягає в тому, щоби дослідити проблеми лідерства, які є ключовими для досягнення ефективності діяльності організації, а також проаналізувати професійні якості керівника для об'єктивного оцінювання його лідерських позицій. Важливо також зрозуміти значення та роль закордонного досвіду лідерства в організації. Лідерство в організації в сучасному конкурентному середовищі є одним з найактуальніших питань. Отже, для того, щоб організація ефективно вирішувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

Лідерство є ключовим фактором успіху багатьох сучасних професій. Управлінець не буде ефективним керівником без уміння неформального впливу на підлеглого. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства та керівництва, власних, набутих та професійних якостей досліджувалися за допомогою різних підходів ще з давніх років. Незважаючи на надзвичайно велику кількість публікацій з розвитку лідерського потенціалу в управлінців, тема залишається актуальною.

Стилі керівників та підходи до їх вибору, сутність вищеназваних понять у своїх працях висвітлюють такі **дослідники**, як Р. Блейк, Д. Моутон, А.В. Гончаров, О.І. Донченко, О.Є. Кузьмін. Вагомий внесок у вивчення аспектів феномена лідерства, дослідження лідерських якостей зробили вітчизняні науковці, зокрема А.А. Дяків, О.А. Єрмоленко, В.Н. Гладунський, О.М. Руденко, К.Б. Козак [4]. Напрями підвищення ефективної управлінської праці виділив у своїх здобутках В.І. Терещенко. Формулювання цілей статті (постановка завдання).

**Метою курсової роботи** є розгляд концепції лідерства в організації, оцінювання професійних якостей керівника в сучасних умовах на прикладі

одного з підприємств, виділення характерних рис стилів керівництва на основі аналізу, а також порівняння із зарубіжним досвідом лідерства.

## **РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСТВО ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ**

### **КЕРІВНИКА 1.1 Досвід вивчення понять лідерства**

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Проте систематичне, цілеспрямоване й широке вивчення лідерства почалось тільки за часів Ф. Тейлора. Водночас досі так і не досягнуто повної згоди щодо поняття лідерства та методів його вивчення. Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм перш за все тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, на думку власника, розуміється або індивід (керівник), або група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією. До слів «керівник», «керівництво» часто відносять такі поняття та явища, як «лідер» та «лідерство» [1]. Однак бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж саме. Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її з управлінням. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих та побудові стосунків з ними перш за все використовує посадову основу влади та покладається на неї. Лідерство ж як специфічний тип стосунків управління базується більше на процесі соціального діяння, точніше, взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим, а також потребує високого рівня взаємозалежності його учасників [3]. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству значною мірою притаманна неформальна основа. Можна займати першу посаду, але не бути в ній лідером.

Отже, нове управлінське мислення потребує, щоби керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом [6]. Таким чином, феномен лідерства

ґрунтується на авторитеті керівника. Перш ніж призначити на посаду керівника, необхідно деталізувати оцінювання особистих характеристик кандидата, його відповідність з професійної та ділової позицій. Особливо важливою є наявність у керівника лідерських якостей. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організацією ефективності, що підкреслює важливість його значення. Сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але не всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід. Одні організації досягають успіху й інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності, збільшуючи свій капітал, але є компанії та організації, що перебувають в занепаді чи на межі банкрутства.

Головна причина полягає в ефективному та динамічному керівництві, наявності талановитих та вмілих робітників, правильно вибраному стилі керівництва [2]. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них та вести за собою, досягаючи високих кінцевих результатів.

## **1.2 Визначення рівня розвитку професійних якостей керівника**

Для визначення рівня розвитку професійних якостей керівника (інтелектуальні здібності, організаторські здібності, мотиваційно-вольові якості) розглянемо декілька з наявних методик вимірювання цих якостей. Однією з методик, за допомогою якої можна визначити таку професійну якість керівника, як інтелектуальні здібності, є «Тест структури інтелекту» за Р. Амтхауером. «Тест структури інтелекту» Р. Амтхауера – це один з типових тестів на інтелект, що дає змогу отримати повне й цілісне уявлення про інтелект людини. Тест складається з дев'яти субтестів, орієнтованих на дослідження основних складових вербального й невербального інтелекту: –

лексичний запас; – загальна обізнаність; – здатність до абстрагування; – здатність до узагальнення; – математичні здібності; – комбінаторне мислення; – просторова уява; – загальна обізнаність; – розуміння прочитаного тексту [3]. Оцінити таку професійну якість керівника, як стиль керівництва, можна за допомогою методики «Управлінська решітка Блейка – Моутон». Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися в тому, що вся вона проходить у «силовому полі» поміж вектором виробництва (спрямованість на створення товарів) та вектором людини (націленість на гуманне ставлення до людей).

Поміж цими векторами існують певні протиріччя: – якщо прагнути всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби та бажання людини, то результат буде негативним; – якщо всю увагу приділити людині, то нічого доброго також не вийде. Для того щоби визначити найголовніші риси, важливі для сучасного успішного, цивілізованого та культурного керівника, використовується оцінювання його професійних та ділових якостей. Правильна оцінка професійних якостей керівника сприятиме вдосконаленню його діяльності, що дасть змогу організації втриматись на плаву та бути конкурентоздатною поряд з чималою кількістю інших підприємств цієї галузі. Базою дослідження нам слугувало товариство з обмеженою відповідальністю «Прикарпатпро».

Для того щоби скласти портрет стилю управління керівника, а пізніше і його професійних якостей, використано методику «Решітка менеджменту» в інтерпретації М.М. Обозова. У тесті керівнику було представлено 18 суджень щодо різних аспектів його поведінки. Виходячи з власних уподобань, керівник висловив думку про те, як він вчинив би в кожній з описуваних ситуацій. На кожне із суджень слід було відібрати одну із запропонованих п'яти альтернатив: «Завжди», «Часто», «Іноді», «Рідко», «Ніколи». Після

цього на бланку реєстрації відповідей було відзначено вибрані відповіді-альтернативи на кожне з 18 висловлювань знаком «плюс» (+). Заповнивши бланк відповідей, ми одержали такі результати. Розглянемо інтерпретацію та аналіз цього тестування. Порядок заповнення бланка реєстрації відповідей: 1) у виборі альтернатив «Рідко» й «Ніколи» потрібно було проставити одиниці; 2) у судженнях, які зірочками не відзначені, в разі вибору альтернатив «Завжди» й «Часто» також потрібно було проставити одиниці; 3) відповіді-альтернативи, відзначені одиницями, в судженнях 2, 4, 5, 6, 8, 10\*, 14, 16\*, 18, слід було підвести, підсумувати підведені одиниці, а отриманий результат записати в позицію П (персонал); 4) підсумувати інші одиниці в бланку відповідей, результат записати в позицію З («Виробництво, виробничі завдання»). Отже, згідно з даними, наведеними в табл. 2,  $P = 7$ ,  $Z = 3$ . Розглянемо структуру «ґратів менеджменту» (рис. 1). Нанесемо отримані в ході тестування координати по позиціях «П» і «З» на «ґрати менеджменту» (рис. 2). Як бачимо, координати 3, 7, позначені чорним кольором, належать, швидше за все, до типу 1.9. З проведеного нами дослідження бачимо, що фактично підприємство має демократичний стиль управління, який визначається комунікативними навичками керівника, здатністю продуктивної взаємодії, умінням мотивувати та захоплювати оточуючих загальними завданнями й цілями. Керівник ТзОВ «Прикарпаттагро» розглядає людей не як засіб, а як мету та зміст організаційної взаємодії. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формує у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи. Керівник прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності. За своїми індивідуально-психологічними якостями він екстраверт, оптимістичний, честолюбний, але має розвинене почуття відповідальності та стійкості.

Головним, як показали результати тесту, є людські стосунки в колективі, цьому керівник приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Саме завдяки такому акцентуванню уваги функціонує ТЗОВ «Прикарпатпагро». Такий керівник дуже зручний для підлеглих, оскільки створює дружню атмосферу в колективі. Він намагається оберігати свій колектив від виникаючих конфліктів та розбіжностей. Деяким працівникам це «на руку», але перспективні працівники під таким керівництвом можуть втратити інтерес до творчості та стати малоініціативними. Вивчення проблеми лідерства є необхідним для вироблення методів ефективного керівництва, відбору та формування лідерів. Керівник повинен вміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети й методи контролю. Успішне керівництво значною мірою залежить від уміння керівника управляти думкою колективу. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримувати все, що можна, від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Скоріше, керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами й типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації. З вищесказаного зрозуміло, що проблеми керівництва та лідерства в організації нині стоять досить гостро, тому велике значення має вивчення феноменів керівництва та лідерства [7].

### **1.3 Якості, якими має володіти менеджер**

Бути менеджером не завжди означає бути першим, приймати правильні рішення як ефективний керівник та лідер. Таку тенденцію можемо спостерігати серед чималої кількості керівників. Однак бути лідером не завжди легко, хоча іноді це надає певні привілеї. Для того щоби більш детально ознайомитися з концепцією лідерства, розглянемо зарубіжний досвід провідних країн світу в цьому питанні. За аналогом Ізраїльської академії лідерства, яка була створена та розвивалася в Ізраїлі задля



формування національної еліти ще в 70-ті роки, в Україні запустили неформальну освітню програму, а саме Українську академію лідерства. Запуск цього проекту в Україні – це приватна ініціатива. Академії лідерства, започатковані в Ізраїлі, зробили та продовжують робити чималий внесок в розвиток лідерства не лише у своїй країні, але й в інших державах. Нині діє 5 осередків, розташованих у Києві, Миколаєві, Львові, Полтаві та Харкові. У кожному з них може навчатися лише 5% студентів з цієї області. Інші 95% прибувають з усіх куточків України: якщо це Львівська Академія, то в ній навчаються й харків'яни, й одесити, й кияни. Для того щоби в таких академіях мала змогу навчатись якнайбільша кількість охочих, було б доцільно збільшити кількість таких академій, щоби в рамках кожної області був хоча б один її осередок. Це дасть можливість вишколити якомога більшу кількість лідерів, які в подальшому зможуть вести за собою тих, з ким можна не лише плідно співпрацювати, але й змінювати та відновлювати державу загалом. Якщо ж зупинятись на конкретній особі лідера, то, безперечно, уваги заслуговує Індра Нуйі, що є американкою індійського походження та однією з найвпливовіших жінок світу, суперзіркою серед генеральних директорів. Вона є президентом та фінансовим директором другої за величиною харчової компанії у світі “PepsiCo” [5]. Вміння вчасно проводити реформи, вивчення тактики й досвіду конкурентів, особисті спостереження привели до того, що Індра стала президентом та головним фінансовим директором, а згодом – генеральним директором.

Сьогодні підлеглі “PepsiCo” беруть активну участь у прийнятті рішень та користуються широкою свободою у виконанні завдань. Рішення Індра приймає тільки після виявлення думки підлеглих. Хоча, покладаючись на інтуїцію, вона вміє наполягати на своєму. Вона дає можливість підлеглим проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Паралельно з цим вона створила атмосферу відкритості й довіри, за якої підлеглий завжди може

звернутися до Нуйі за допомогою, порадою чи пропозицією. Все вищесказане говорить про те, що загалом Індра Нуйі як управлінець керується авторитарним стилем, а як лідер – демократичним стилем. Власне, вдале поєднання цих стилів дає їй змогу досягати великого успіху. Отже, як показує зарубіжний досвід, щоби бути ефективним лідером, більшу увагу все ж таки потрібно приділяти не лише матеріальному аспекту, варто пам'ятати про те, що є щось важливіше. Тоді, коли лідер буде прагнути до чогось більшого, результат не змусить себе чекати.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У ПИТАННЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 2.1**

### **Теоретичні властивості лідерства**

Проблеми сьогодення, пов'язані з питаннями лідерства, ефективного управління та раціонального використання влади вимагають глибокого вивчення феноменів лідерства та керівництва. Як відомо, ефективне управління сприяє стабільності і порядку, розв'язанню різноманітних проблем, пов'язаних з життєдіяльністю, а такі поняття, як лідерство і керівництво, безперечно, тісно пов'язані з процесом управління. Саме тому управління, лідерство та керівництво стають об'єктами досліджень багатьох учених. Актуальність цієї проблематики зумовлена як необхідністю розширити галузь сучасних досліджень у сфері лідерства та керівництва, так і підняти рівень професіоналізму та ефективності сучасних керівників. Адже керівник повинен вміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю, управляти думкою колективу. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. Керівник повинен бути лідером і вміти мотивувати працівників на повноцінну роботу та досягнення високих результатів. Лідерство це мистецтво, вінець управлінської діяльності.

Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва. На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують у різних сферах економіки, але чи всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід? Одностайна відповідь – ні. Одні організації досягають успіху та інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації, які перебувають у занепаді чи ще гірше на грані банкрутства. На мою думку, головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих і вмілих робітниках та правильно обраному стилі керівництва [1]. Проблеми лідерства ключові для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно впливає на інших, з іншого, лідерство це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів [5].

## **2.2 Проблематика співвідношення ефективності управління і лідерства**

За останні 50 років в теорії і практиці менеджменту проблема співвідношення ефективності управління і лідерства є однією з ключових. Будьякий менеджер, стурбований ефективністю своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. Навіщо? Чому? Що означає бути лідером? Відповіді на ці запитання дають соціальна психологія, філософія, педагогіка, економіка. У класичному менеджменті лідерство це здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення

мети [4]. Проте, незважаючи на достатнє вивчення проблеми і схожість у розумінні значення лідерства для менеджменту, досі ряд питань залишається дискусійним. Як повинен поводитися керівник, який є лідером? Які стилі поведінки лідера найефективніші в управлінні? Яку роль грають особисті якості і ситуація? Чи може успішний менеджер не бути лідером? Чи можна обґрунтувати лідерство, як найважливіший чинник ефективного менеджменту?

Це складні і важливі питання, відповіді на які можна отримати, лише розглянувши природу лідерства, розібравшись у системних підходах до визначення значущих чинників ефективного лідерства. Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаним із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будьякому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності. Лідерство згуртовує спільні зусилля людей протягом значного часу для реалізації загальної мети. Обов'язковою умовою лідерства є наявність влади в конкретних формальних або неформальних організаціях, а також лідерство має важливе значення для розробки методів ефективного керівництва. Лідерство є специфічним типом управлінської взаємодії, що заснований на найефективнішому поєднанні різних джерел влади і спрямований на заохочення людей до досягнення загальних цілей. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які приписуються тим, хто успішно впливає на інших, з іншого боку, лідерство це процес наполегливої діяльності у напрямі досягнення групою або організацією своїх цілей [8]. Центральною фігурою будьякої групи або організації є сам керівник. Ефективність керівництва визначається "індивідуальним підходом", тобто можливістю успішно вирішувати основні проблеми людських стосунків: уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подолання інформаційного "голоду" у колективі, чітке

формулювання вимог до співробітників, встановлення з ними надійного зворотного зв'язку, здатність побачити та відрізнити хороше від поганого, правду від неправди, оскільки люди далеко не завжди правильно інтерпретують події і не завжди говорять те, що думають.

Такі керівники ставлять перед собою завдання дати людям можливість достатньо заробляти, отримувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні організацією, створювати умови для самостійного вирішення проблем. У цій повазі до особистості людини виявляється вища суть гуманізму управління. Більшість людей не помічають відмінності між поняттями “лідерство” та “керівництво” і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, ця особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше. “Лідерство” як тип управлінських відносин відрізняється від поняття “керівництво”. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюючими системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будьякої організації [2]. Поняття “лідер” в порівнянні з поняттям “керівник” є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може здійснювати вплив на працівників з метою запровадження змін в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень. Не будьякий керівник використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. А успіх в управлінні не компенсує поганого лідерства. Сучасний керівник повинен адаптувати свій стиль управління для конкретної ситуації, оскільки найефективніші

керівники це ті, які уміють поводитися по різному залежно від вимог реальності. Однією з головних проблем формування творчих здібностей сучасних керівників є розвиток їх лідерських якостей і обізнаності в мистецтві управління. Саме із творчо обдарованих фахівців можна сформувати вкрай потрібний Україні корпус професійних керівників-лідерів, менеджерів виробничої сфери. Зазвичай лідером вважають керівника, здатного ефективно впливати на інших і з яким бажає співпрацювати більша частина колективу. Керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень).

Натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед — творчим здібностям. Керівник організації — це людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Його мета — впливати на інших людей так, щоби вони виконували роботу, доручену організацією. Отже, лідерство — це здатність людини (менеджера) чинити ефективний вплив на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації [3]. Пізніші дослідження у сфері лідерства показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові, ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація та ін. Крім того, ефективного керівника-лідера зпоміж інших вирізняє певна система якостей: творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та ін. [4, с. 60].

### **2.3 Сфера впливу неформального лідера**

Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації. Чинники, що визначають можливість стати лідером, такі: вміння користуватися владними повноваженнями, професійна компетентність, організаційні здібності, високі моральні якості,

харизматичний вплив та інші якості і можливості. Особливо важливою складовою психологічної структури особистості лідера є спроможність раціонально використовувати надану владу. Практика показує, що жоден чинник не забезпечує більшу вигоду і користь для організації, ніж ефективне лідерство. Лідери потрібні для визначення цілей і завдань для організації, координації, забезпечення міжособових контактів з підлеглими і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем. Очевидно, що організації, де є явні лідери, можуть досягти всього цього набагато швидше, ніж організації без лідерів.

Аналіз природи лідерства підтверджує, що воно виникає з певних потреб людей та їх об'єднань, які і покликані задовольняти лідери. Бути керівником і бути лідером в організації – це не одне і те ж. Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і побудову стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади і джерела, що її живлять. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі психологічної дії. Цей процес є набагато складнішим, таким, що вимагає високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від управління лідерство припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих.

Власне відносини «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник». Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше. Компетентний менеджер здатний організувати ефективну діяльність формальних груп і управляти нею. Неформальний лідер може створити і управляти неформальною групою. І лише формальний лідер, що володіє мистецтвом ефективного лідерства,

може оптимально управляти як формальними, так і неформальними групами [7].

Сучасна теорія менеджменту приділяє підвищену увагу питанням лідерства в організації. Цій тематиці присвячується чимала кількість досліджень і публікацій. Людина, охоча стати лідером, повинна володіти певними якостями, які в різних ситуаціях повинні бути різними. Вважається, що лідерських якостей можна навчитися. Завдяки цим якостям людина може придбати авторитет, і співробітники визнають її лідером. Лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навиків. Серед проблем, які перебувають у компетенції лідера, основними є: твердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп та управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами. Ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні насущних проблем і її здатністю гідно зустріти вимоги найближчого майбутнього (з розрахунку на нові досягнення). У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена менеджментом без урахування відносин лідерства. Але в нестабільних умовах, постійній готовності до змін відповідно до нових обставин і запитів, ефективність організаційної діяльності залежить від потенціалу лідерства. Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що технологія керівництва повинна відповідати викликам ситуації, що склалася, творчо насичуватися рисами будь-яких стилів, які роблять лідерство ефективнішим. При цьому саме творча спрямованість керівника є основною передумовою його високих лідерських якостей.



### **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА**

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Проте систематичне, цілеспрямоване й широке вивчення лідерства почалось тільки за часів Ф. Тейлора. Водночас досі так і не досягнуто повної згоди щодо поняття лідерства та методів його вивчення. Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм перш за все тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, на думку власника, розуміється або індивід (керівник), або група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією. До слів «керівник», «керівництво» часто відносять такі поняття та явища, як «лідер» та «лідерство» [1].

Однак бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж саме. Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її з управлінням. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих та побудові стосунків з ними перш за все використовує посадову основу влади та покладається на неї. Лідерство ж як специфічний тип стосунків управління базується більше на процесі соціального діяння, точніше, взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим, а також потребує високого рівня взаємозалежності його учасників [3]. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству значною мірою притаманна неформальна основа. Можна займати першу посаду, але не бути в ній лідером. Отже, нове управлінське мислення потребує, щоби керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом [6]. Таким чином, феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Перш ніж призначити на посаду керівника, необхідно деталізувати оцінювання особистих характеристик кандидата, його відповідність з професійної та

ділової позиції. Особливо важливою є наявність у керівника лідерських якостей. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організацією ефективності, що підкреслює важливість його значення. Сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але не всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід. Одні організації досягають успіху й інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності, збільшуючи свій капітал, але є компанії та організації, що перебувають в занепаді чи на межі банкрутства. Головна причина полягає в ефективному та динамічному керівництві, наявності талановитих та вмілих робітників, правильно вибраному стилі керівництва [2]. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них та вести за собою, досягаючи високих кінцевих результатів. Для визначення рівня розвитку професійних якостей керівника (інтелектуальні здібності, організаторські здібності, мотиваційно-вольові якості) розглянемо декілька з наявних методик вимірювання цих якостей. Однією з методик, за допомогою якої можна визначити таку професійну якість керівника, як інтелектуальні здібності, є «Тест структури інтелекту» за Р. Амтхауером. «Тест структури інтелекту» Р. Амтхауера – це один з типових тестів на інтелект, що дає змогу отримати повне й цілісне уявлення про інтелект людини. Тест складається з дев'яти субтестів, орієнтованих на дослідження основних складових вербального й невербального інтелекту: – лексичний запас; – загальна обізнаність; – здатність до абстрагування; – здатність до узагальнення; – математичні здібності; – комбінаторне мислення; – просторова уява; – загальна обізнаність; – розуміння прочитаного тексту [3].

Оцінити таку професійну якість керівника, як стиль керівництва, можна за допомогою методики «Управлінська решітка Блейка – Моутон». Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися в тому, що вся вона проходить у «силовому полі» поміж вектором виробництва (спрямованість на створення товарів) та вектором людини (націленість на гуманне ставлення до людей). Поміж цими векторами існують певні протиріччя: – якщо прагнути всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби та бажання людини, то результат буде негативним; – якщо всю увагу приділити людині, то нічого доброго також не вийде. Для того щоби визначити найголовніші риси, важливі для сучасного успішного, цивілізованого та культурного керівника, використовується оцінювання його професійних та ділових якостей. Правильна оцінка професійних якостей керівника сприятиме вдосконаленню його діяльності, що дасть змогу організації втриматись на плаву та бути конкурентоздатною поряд з чималою кількістю інших підприємств цієї галузі. Базою дослідження нам слугувало товариство з обмеженою відповідальністю «Прикарпаттагро». Для того щоби скласти портрет стилю управління керівника, а пізніше і його професійних якостей, використано методику «Решітка менеджменту» в інтерпретації М.М. Обозова. У тесті керівнику було представлено 18 суджень щодо різних аспектів його поведінки. Виходячи з власних уподобань, керівник висловив думку про те, як він вчинив би в кожній з описуваних ситуацій. На кожне із суджень слід було відібрати одну із запропонованих п'яти альтернатив: «Завжди», «Часто», «Іноді», «Рідко», «Ніколи». Після цього на бланку реєстрації відповідей було відзначено вибрані відповіді-альтернативи на кожне з 18 висловлювань знаком «плюс» (+). Заповнивши бланк відповідей, ми одержали такі результати.

Розглянемо інтерпретацію та аналіз цього тестування. Порядок заповнення бланка реєстрації відповідей:

З проведеного нами дослідження бачимо, що фактично підприємство має демократичний стиль управління, який визначається комунікативними навичками керівника, здатністю продуктивної взаємодії, умінням мотивувати та захоплювати оточуючих загальними завданнями й цілями. Керівник ТзОВ «Прикарпатпагро» розглядає людей не як засіб, а як мету та зміст організаційної взаємодії. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формуючи у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи. Керівник прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності. За своїми індивідуально-психологічних якостями він екстраверт, оптимістичний, честолюбний, але має розвинене почуття відповідальності та стійкості. Головним, як показали результати тесту, є людські стосунки в колективі, цьому керівник приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Саме завдяки такому акцентуванню уваги функціонує ТзОВ «Прикарпатпагро». Такий керівник дуже зручний для підлеглих, оскільки створює дружню атмосферу в колективі. Він намагається оберігати свій колектив від виникаючих конфліктів та розбіжностей. Деяким працівникам це «на руку», але перспективні працівники під таким керівництвом можуть

### Бланк реєстрації відповідей

Таблиця № 1

Порядкові номери суджень та тест-опитувальник	Вибрані відповіді альтернати зи				
	завжд и	част о	іно ді	рідк о	нікол и

1*. Я дію як представник цього колективу.		+			
2. Я надаю членам колективу повну свободу у виконанні роботи.		+1			
3*. Я заохочую застосування однакових (уніфікованих) способів роботи.			+		
4. Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд.			+		
5. Я спонукаю членів колективу до більшої напруги в роботі.	+1				
6. Я даю підлеглим можливість робити роботу так, як вони вважають		+1			

найбільш доцільним.					
7. Я підтримую високий темп роботи.		+1			
8. Я намагаюся спрямувати людей на виконання навчально-виробничих завдань.			+		
9*. Я дозволяю, щоб у колективі виникали конфлікти.	+				
10*. Я неохоче надаю підлеглим свободу дій.				+1	
11*. Я вирішую сам, що і як має бути зроблено.				+1	
12. Я приділяю основну			+		

увагу показниками навчально-виробничої діяльності.					
13. Я розподіляю доручення підлеглим з огляду на виробничу необхідність.	+1				
14. Я сприяю різним змінам у своїй організації.	+1				
15*. Я ретельно планую роботу свого колективу			+		
16*. Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення.				+1	
17*. Я прагну переконати підлеглих в тому, що мої дії та наміри корисні для них.		+			

18. Я даю підлеглим	+1				
можливість (за межами розкладу занять) встановлювати свій режим роботи.					

### Результати тестування на «грантах менеджменту»

Таблиця № 2

Турбота про людей (II)									
Турбо про виробництво (3)									

Вивчення проблеми лідерства є необхідним для вироблення методів ефективного керівництва, відбору та формування лідерів. Керівник повинен вміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети й методи контролю. Успішне керівництво значною мірою залежить від уміння



керівника управляти думкою колективу. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримувати все, що можна, від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Скоріше, керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами й типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації. З вищесказаного зрозуміло, що проблеми керівництва та лідерства в організації нині стоять досить гостро, тому велике значення має вивчення феноменів керівництва та лідерства [7]. Бути менеджером не завжди означає бути першим, приймати правильні рішення як ефективний керівник та лідер. Таку тенденцію можемо спостерігати серед чималої кількості керівників. Однак бути лідером не завжди легко, хоча іноді це надає певні привілеї. Для того щоби більш детально ознайомитися з концепцією лідерства, розглянемо зарубіжний досвід провідних країн світу в цьому питанні. За аналогом Ізраїльської академії лідерства, яка була створена та розвивалася в Ізраїлі задля формування національної еліти ще в 70-ті роки, в Україні запустили неформальну освітню програму, а саме Українську академію лідерства. Запуск цього проекту в Україні – це приватна ініціатива. Академії лідерства, започатковані в Ізраїлі, зробили та продовжують робити чималий внесок в розвиток лідерства не лише у своїй країні, але й в інших державах. Нині діє 5 осередків, розташованих у Києві, Миколаєві, Львові, Полтаві та Харкові. У кожному з них може навчатися лише 5% студентів з цієї області. Інші 95% прибувають з усіх куточків України: якщо це Львівська Академія, то в ній навчаються й харків'яни, й одесити, й кияни. Для того щоби в таких академіях мала змогу навчатись якнайбільша кількість охочих, було б доцільно збільшити кількість таких академій, щоби в рамках кожної області був хоча б один її осередок. Це дасть можливість вишколити якомога більшу кількість лідерів, які в подальшому зможуть вести за собою тих, з ким можна не лише плідно співпрацювати, але й змінювати та відновлювати державу

загалом. Якщо ж зупинятись на конкретній особі лідера, то, безперечно, уваги заслуговує Індра Нуйі, що є американкою індійського походження та однією з найвпливовіших жінок світу, суперзіркою серед генеральних директорів. Вона є президентом та фінансовим директором другої за величиною харчової компанії у світі “PepsiCo” [5].

Вміння вчасно проводити реформи, вивчення тактики й досвіду конкурентів, особисті спостереження привели до того, що Індра стала президентом та головним фінансовим директором, а згодом – генеральним директором. Сьогодні підлеглі “PepsiCo” беруть активну участь у прийнятті рішень та користуються широкою свободою у виконанні завдань. Рішення Індра приймає тільки після виявлення думки підлеглих. Хоча, покладаючись на інтуїцію, вона вміє наполягати на своєму. Вона дає можливість підлеглим проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Паралельно з цим вона створила атмосферу відкритості й довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до Нуйі за допомогою, порадою чи пропозицією. Все вищесказане говорить про те, що загалом Індра Нуйі як управлінець керується авторитарним стилем, а як лідер – демократичним стилем. Власне, вдале поєднання цих стилів дає їй змогу досягати великого успіху.

Отже, як показує зарубіжний досвід, щоби бути ефективним лідером, більшу увагу все ж таки потрібно приділяти не лише матеріальному аспекту, варто пам’ятати про те, що є щось важливіше. Тоді, коли лідер буде прагнути до чогось більшого, результат не змусить себе чекати. Для успішного функціонування організації необхідним є професійно підготовлений управлінець, якому притаманна ціла низка якостей та властивостей. Успішність керівника полягає в умінні керувати людьми. Керівник має ставити собі завдання-максимум, знаходити правильний підхід до співробітників, підвищувати їх кваліфікацію, взаємодіяти з потенційними клієнтами або інвесторами, оперувати цифрами та роз’яснювати працівникам

їх внесок в розвиток компанії. Щодо досліджуваного товариства з обмеженою відповідальністю, то головним, як показали результати тесту, для керівника є людські стосунки в колективі, адже цьому він приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Він розглядає інших людей не як засіб, а як мету й зміст організаційної взаємодії. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формуючи у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи. Керівник прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності. Для того щоби в Україні збільшилась кількість ефективних лідерів, було б доцільно збільшити кількість осередків Академії лідерства, щоби в рамках кожної області був хоча б один її осередок.

Автор вважає, що це безпосередньо вплине на розвиток лідерства загалом, а в подальшому зможе привести до позитивних змін в державі. Позитивним є той факт, що офіційно визнаною є теза про обов'язковість наявності у керівника будь-якого управлінського рівня лідерських якостей. Формування лідерських якостей у керівника – це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навиків за допомогою саморозвитку, самовдосконалення, самомотивування практичного досвіду тощо. Загалом це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе. Досліджуючи поняття лідерства та керівництва, можемо зробити висновки, що формування особистості лідера в трудовому колективі визначається тим, наскільки набір його вроджених та професійних якостей є актуальним та затребуваним у цьому колективі, тобто від народження у людини є певний потенціал, але без допомоги зовнішнього та внутрішнього середовища організації цей потенціал реалізувати не можна. У зв'язку з цим розвиток лідерських якостей не є ефективним поза контекстом реальної організаційної групи та без урахування специфіки діяльності бізнесу

## ВИСНОВКИ

Для успішного функціонування організації необхідним є професійно підготовлений управлінець, якому притаманна ціла низка якостей та властивостей. Успішність керівника полягає в умінні керувати людьми. Керівник має ставити собі завдання-максимум, знаходити правильний підхід до співробітників, підвищувати їх кваліфікацію, взаємодіяти з потенційними клієнтами або інвесторами, оперувати цифрами та роз'яснювати працівникам їх внесок в розвиток компанії. Щодо досліджуваного товариства з обмеженою відповідальністю, то головним, як показали результати тесту, для керівника є людські стосунки в колективі, адже цьому він приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Він розглядає інших людей не як засіб, а як мету й зміст організаційної взаємодії. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формуючи у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи.

Керівник прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності. Для того щоби в Україні збільшилась кількість ефективних лідерів, було б доцільно збільшити кількість осередків Академії лідерства, щоби в рамках кожної області був хоча б один її осередок. Автор вважає, що це безпосередньо вплине на розвиток лідерства загалом, а в подальшому зможе привести до позитивних змін в державі.

Позитивним є той факт, що офіційно визнаною є теза про обов'язковість наявності у керівника будь-якого управлінського рівня лідерських якостей. Формування лідерських якостей у керівника – це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навиків за допомогою саморозвитку, самовдосконалення, самомотивування практичного досвіду тощо. Загалом це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе. Досліджуючи поняття лідерства та керівництва, можемо зробити

висновки, що формування особистості лідера в трудовому колективі визначається тим, наскільки набір його вроджених та професійних якостей є актуальним та затребуваним у цьому колективі, тобто від народження у людини є певний потенціал, але без допомоги зовнішнього та внутрішнього середовища організації цей потенціал реалізувати не можна. У зв'язку з цим розвиток лідерських якостей не є ефективним поза контекстом реальної організаційної групи та без урахування специфіки діяльності бізнесу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент : підручник. Т. 2. Київ : УФІМБ, 2002. 234 с.
3. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник : навчальний посібник. Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 178 с.
4. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.  
Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 24–28.
5. Лідери компанії “PepsiCo”. URL:  
[http://pepsico.ua/company/leadership/indra\\_fb](http://pepsico.ua/company/leadership/indra_fb).
6. Соловіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. Університетські наукові записки. 2009. 137 с. 7. Степаненко Н.І. Особливості становлення професійно-значущих якостей майбутніх менеджерів. Вісник КІБіТ. 2008. № 2. 143 с.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студентів екон. спец. вузів. – К.: «КОНДОР», 2002. – 654 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент: Підручник. — Т.2. — К.: УФІМБ, 2002. —

511 с.

9. Таранавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – Тернопіль: Картбланш, 2003. – 486 с.

5. Управління персоналом: Навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва,

А. М. Виноградська та ін. — Е.: ЦУЛ, 2006.

6. Управлінська еліта та її роль у державотворенні // Матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції. — К.: — Вип. 1. — 2000.

7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.

8. Юшин В. П. Руководство по интенсивному развитию организаторских способностей руководителя. — Луцк.: МП «Зоря», 1998.