

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

© Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., 2005

Розглянуто відмінності між керівництвом та лідерством, а також запропоновано модель типології керівників за певними ознаками.

This article is considering the differences between management and leadership. A new model of managers' typology is offered which allows to outline types of managers according to certain features.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Досягнення економічного зростання в Україні неможливе без здійснення ефективної та результативної управлінської діяльності в усіх галузях економіки. Тому значення керівництва в організації є актуальним питанням сьогодення. Сучасне суспільство вимагає належної підготовки керівників, які б ефективно здійснювали управління підприємством, організовували діяльність своїх працівників та реагували на перебіг подій у разі виявлення негативних тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Керівництво і лідерство – персоніфіковані форми соціального контролю та інтеграції всіх механізмів і способів соціально-економічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в управлінській діяльності та спілкуванні [3]. Під лідерством (від грецького leader - ведучий, керівник) звичайно розуміють:

- здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації;
- деякий невлловимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань;
- мистецтво мобілізувати інших до прагнення дотримуватися загальних для всієї групи цінностей.

Лідер – це член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної і досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого і успішного досягнення спільної мети [4]. Лідер є стратегом, який здатний побачити і правильно оцінити те, що знаходиться поза підприємством. Д. Хоббс та Р. Пауерс вважають, що лідерство необхідне людям для досягнення своїх цілей з мінімальними втратами [5]. За своєю природою лідерство є результатом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. До об'єктивних чинників треба зарахувати інтереси, мету, потреби та завдання колективу в конкретній ситуації, до суб'єктивних чинників – індивідуальні особливості людини.

Лідер стає виразником і носієм цінностей та інтересів колективу. На цій підставі він формує групові цілі, ініціює людей на їх досягнення та репрезентує колектив зовні. Лідер також захищає інтереси колективу перед іншими соціальними організаціями. Власне в цьому і полягає суть лідерства.

Розроблена на Заході теорія лідерства, названа теорією життєвого циклу, розглядає найефективніші стилі лідерства, які залежать від зрілості виконавців – їх здатності нести відповідальність за свою поведінку, бажання задовольнити поставлену мету, а також від освіти і досвіду в розв’язанні конкретних задач. Зрілість виконавців залежить від конкретної задачі і визначається керівником [4].

На відміну від лідерства керівництво є суто управлінським феноменом. Як зазначає О.Г. Мельник, керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [1]. В українській мові терміни “керівник” та “управлінець” вживають як синоніми, оскільки обидва вони фіксують тільки формально-статусне становище людини в усіх сферах суспільства. Управлінці здійснюють контроль і регулюють діяльність колективу у виконанні поставлених задач і досягненні цілей, очолюють колектив, спрямовують і координують роботу всього апарату управління та його окремих підрозділів. Керівники реально виконують особливі функції управління, організації у процесах виробництва та окреслюють перспективи їх змін та розвитку. Б.Д. Паригін наводить такі відмінності між функціями лідера і керівника [2]:

- а) лідер покликаний здійснювати переважно регуляцію міжособистісних стосунків у групі, натомість керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як деякої соціальної організації;

- б) лідерство виникає за умов мікросередовища, керівництво – елемент макросередовища, тобто воно пов’язане з усією системою суспільних відносин;

- в) лідерство виникає стихійно, керівник будь-якої реальної соціальної групи або призначається, або обирається, але так чи інакше цей процес є не стихійним, а навпаки, цілеспрямованим, здійснюваним під контролем різних елементів соціальної структури;

- г) явище лідерства менш стабільне, висунення лідера залежить від настрою групи, натомість керівництво – явище стабільніше;

- д) керівництво підлеглими порівняно з лідерством має більш визначену систему санкцій, пов’язану із займаною посадою;

- е) прийняття рішення керівником значно складніше, опосередковане багатьма обставинами, які не обов’язково мають витоки в цій групі, натомість лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності;

- є) сфера діяльності лідера – здебільшого мала група, де він є лідером, сфера дії керівника ширша, оскільки він репрезентує малу групу в ширшій соціальній системі;

- ж) відповідальність лідера мала, безпосередня, натомість керівника – багатоступенева та опосередкована.

Як лідерство, так і керівництво є різновидом влади та має управлінський статус. Спільним для лідерства і керівництва є можливість і здатність використовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей чи на ситуацію. Цей вплив здійснюється за допомогою різних засобів: авторитету, права примусу, традицій, економічних, соціально-психологічних чи ідеологічних механізмів. Як лідер, так і керівник організовує, стимулює підлеглих до розв’язання задач, визначає способи і засоби їх розв’язання.

Американські теоретики менеджменту дотримуються думки, що кожний керівник повинен бути лідером. В українській теорії менеджменту поки що розділяються функції керівника і лідера: функції першого – професійно здійснювати управлінські дії, необхідні для підтримки діяльності матеріальної підсистеми виробництва, а другі повинні вести за собою людей, їх основна функція – забезпечення продуктивної роботи людської підсистеми виробництва.

Цілі статті. Основною задачею викладеного матеріалу є дослідження відмінностей між керівництвом і лідерством та створення моделі типології керівників за певними ознаками, а саме: за стилем діяльності; за позицією щодо людського фактора; за темпераментом; за роллю; за характером діяльності; за сферою впливу; за позицією щодо інших інстанцій та за типом мислення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Узагальнення літературних джерел у сфері економіки, менеджменту, соціології, психології управління та проведенні дослідження дозволяють класифікувати типи керівників за певними ознаками:

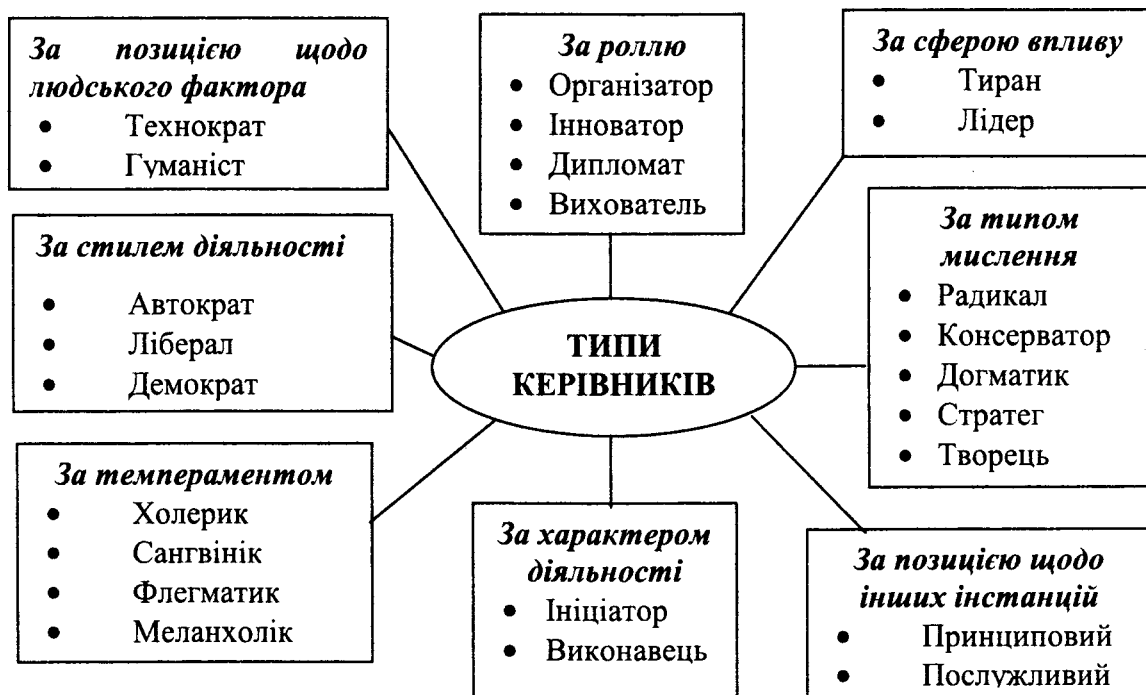
- за стилем діяльності;
- за позицією щодо людського фактора;
- за темпераментом;
- за роллю;
- за характером діяльності;
- за сферою впливу;
- за позицією щодо інших інстанцій;
- за типом мислення.

За стилем управлінської діяльності можна виокремити керівника – автократа, ліберала та демократа. Керівник-автократ централізує повноваження, здійснює психологічний тиск, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень. У цих керівників завищена самооцінка та різко знижена оцінка оточення, особливо підлеглих. Наслідком цього є недовіра до підлеглих та нехтування ними, невикористання реального людського потенціалу.

Керівник-ліберал перекладає свої виробничі функції та відповідальність на підлеглих, намагається уникати будь-яких нововведень. Наслідком цього є несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, відсутність стимулів та низький рівень співпраці.

Керівник-демократ забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, активність працівників та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Такому керівникові притаманні високі інтелектуальні, організаційні та комунікативні здібності.

Модель типології керівників зображена на рисунку.



Модель типології керівників

За позицією щодо людського фактора слід виокремити керівника - технократа та гуманіста. Керівник-технократ передусім турбується за проектування завдання і розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці. Він орієнтується здебільшого на критерії технологічної та економічної раціональності, відсуваючи на другий план людські цінності.

Натомість, основною турботою керівника-гуманіста є працівники та намагання досягти остаточних результатів на підставі довіри та поваги до них. Такий керівник намагається створити сприятливі умови для роботи працівників, вдосконалити структуру заробітної плати, застосувати систему преміювання тощо.

За типом темпераменту можна виділити керівника – холерика, сангвініка, флегматика та меланхоліка. Керівник-холерик зорієнтований на досягнення цілей, рішучий та ефектний, дисциплінований та незалежний, відважний та безкомпромісний. У таких керівників переважають інстинкти домінування, вони самою природою призначені бути лідерами та дослідниками.

Керівник-сангвінік зорієнтований на ідею, ризик, швидкий результат та свободу дій. Він відкритий та переконливий, комунікабельний та компромісний. Йому подобається встановлювати стосунки та заохочувати інших до досягнення цілей.

Керівник-флегматик зорієнтований на виконання завдання, сумлінний та серйозний, повільний та терпеливий. Ці керівники стабільні та врівноважені, їм подобається ретельно працювати з фактами.

Керівник-меланхолік зорієнтований на людський фактор, схильний до співпраці, терплячий та лояльний, це надзвичайно інтелектуальна та творча особистість. Такий керівник прагне впливати на підлеглих, використовуючи мистецтво бесіди.

За роллю в управлінській діяльності слід виокремити керівника – організатора, інноватора, дипломата та вихователя. Керівник-організатор за високого рівня ініціативності, наявності власних ідей та вміння їх відстоювати водночас здатний організовувати роботу підлеглих з повною мірою відповідальності та сумлінності.

Керівник-інноватор є відкривачем шляхів у незнане, він успішно здійснює цілеспрямовані зміни для перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Керівник-дипломат витрачає майже весь свій робочий час в основному на встановлення і розвиток взаємовідносин, які б сприяли розвитку виробництва, посиленню ділових зв'язків, укладанню угод, розв'язанню спорів та налагодженню контактів з владою тощо.

Керівник-вихователь велику увагу приділяє моральному вихованню підлеглих як запоруці ефективного економічного розвитку виробництва.

За характером управлінської діяльності можна виокремити керівника – ініціатора та виконавця. Керівник-виконавець – сумлінний та серйозний, зорієнтований на офіційну субординацію та міжособистісні контакти, завжди оперативно виконує налагоджені дії, необхідні для досягнення підприємницької мети.

Керівник-ініціатор спрямовує свої зусилля на конкретну діяльність, або на те, щоб почати певну діяльність, якою досі не займалися, та спонукає підлеглих до цієї діяльності.

За сферою управлінського впливу можна виокремити керівника – тирана та лідера. Керівник-тиран – домінуюча, авторитарна, надзвичайно сильна особистість, яку переважно бояться і смиренно їй підпорядковуються. Накази цього керівника виконуються навіть тоді, коли вони не збігаються з інтересами підлеглих та організації загалом. Елементи жорсткого управління доцільні та виправдані за екстремальних умов праці (аварії, бойові дії тощо).

Керівник-лідер здатний запровадити зміни в організації, об'єднати команду загальною метою і створити атмосферу поваги і довіри. Збираючись виконувати завдання, він може змінити свій стиль управління, враховуючи специфіку колективу загалом, індивідуальні особливості її членів, а також різноманітні зміни в організації та за її межами. Американські теоретики менеджменту вже давно говорять про те, що керівник повинен бути лідером.

За позицією щодо інших інстанцій слід виокремити принципового керівника та послужливого. Принциповий керівник завжди вміє відстояти свою позицію, має виразні переконання. Натомість, послужливий керівник без будь-якого опору “здає” свої позиції, намагається “вислужитися” перед вищим керівництвом чи владою. Такого керівника не поважають та зневажають.

За типом мислення можна виокремити керівника – радикала, консерватора, догматика, стратега та творця. Керівник-радикал поєднує в своїй діяльності два суперечливі чинники:

слідування традиціям організації та внесення змін в організаційну та управлінську діяльність у відповідь на вплив зовнішнього середовища.

Керівник–консерватор слідує встановленим пріоритетам в управлінській діяльності, шукає оптимальні шляхи для досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін та зусиль.

Керівник-догматик слідує наперед встановленим правилам організаційної поведінки і намагається їх не змінювати.

Керівник-творець притягує до себе насамперед здатністю бачити нове, братися за розв’язання завдань, які можуть здаватися нерозв’язуваними, вміє зацікавити та привабити працівників.

Керівник-стратег обізнаний в усьому, що відбувається навколо нього, підтримує корпоративну культуру та коригує стратегічні дії та наміри щодо діяльності організації.

На практиці у чистому вигляді рідко виявляється той чи інший тип керівника. Управлінець переважно – це комбінований, мішаний тип, поєднуючий в собі позитивні риси кількох типів і тим самим послаблюючи, нейтралізуючи негативні риси того чи іншого типу керівника. Проте кожному керівникові притаманні певні домінуючі, переважаючі стилі роботи, манери поведінки, методи управління, за якими можна визначити приналежність управлінця до даного типу керівника.

Розглядаючи людину в конкретно-історичному зв’язку із суспільством, соціологія, психологія, теорія управління пояснюють причини включення її в діяльність передусім з точки зору знаходження людини у соціальному середовищі.

Слинько О.Б. класифікує людей за 16 соціонічними типами (вундеркінд, сибарит, софіст, гравець, артист, механік, мрійник, легіонер, підприємець, наглядач (рос. “блюститель”), плановик, масовик, комунікатор, дизайнер, психолог та оператор), кожному з котрих притаманна певна поведінка, базові навички, вміння, якості тощо [6]. Спираючись на концептуальну модель організаційної структури О. Донченко та А.Овчарова [7], (ними виокремлено чотири стилі керівництва: директивний, колегіальний, координуючий та консультативний), ми об’єднали 16 соціонічних типів у чотири групи: директивну, колегіальну, координуючу та консультативну. До кожної групи входять чотири соціонічних типи, яким притаманні загальні морально-етичні цінності, манера поведінки тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Соціонічні типи керівників

№ з / п	Назва стилю керівництва	Соціонічні типи керівників
1	Директивний	Керівник-механік Керівник-легіонер Керівник-масовик Керівник-дизайнер
2	Колегіальний	Керівник-вундеркінд Керівник-софіст Керівник-оператор Керівник-гравець
3	Координуючий	Керівник-плановик Керівник-підприємець Керівник-сибарит Керівник-комунікатор
4	Консультативний	Керівник-наглядач Керівник-психолог Керівник-артист Керівник-мрійник

Керівник, котрий належить до директивної групи, зосереджує всі зв’язки управління в своїх руках, одноосібно приймає рішення, спираючись на власний досвід та законодавство. Він є прихильником формальної жорсткої дисципліни, надає обмежену можливість підлеглим виявити

самостійність та ініціативу. Вважає наказ основним методом стимулювання, намагається домінувати над іншими. До директивної групи належать такі соціонічні типи, як механік, легіонер, масовик та дизайнер. Керівник-механік – реаліст, вміє розібратися в будь-яких питаннях, не любить, коли порушують порядок; стиль такого керівника авторитарно-тоталітарний у чистому вигляді; керівник-легіонер – вимогливий, авторитарний, одноосібно приймає рішення, не любить загострювати увагу на взаєминах між людьми; керівник-масовик намагається підпорядкувати людей своєму впливу, управляти їх поведінкою, диктувати свою волю; керівник-дизайнер – сувора ділова людина, з якою немає змісту сперечатись і яка не виявляє емоцій, наслідуює принципи прагматизму.

Керівник, котрий належить до колегіальної групи, контролює переважно остаточні результати, заохочує підлеглих, цінує ініціативність та самостійність, постійно в пошуках новизни. Використовує такий тип взаємодії, як співробітництво. До цієї групи належать вундеркінд, софіст, оператор та гравець. Керівник-вундеркінд – не вміє спілкуватися з підлеглими, логічний, пропонує нові, оригінальні шляхи вирішення проблеми, займається наукою; керівник-софіст – логічно і глибоко аналізує проблему, коректний і доброзичливий; керівник-оператор – вибирає найефективніший спосіб діяльності, творчо інтерпретує будь-яку інформацію; керівник-гравець – емоційний, логічний, йому подобаються розумні люди з певними ідеями.

Керівник, котрий належить до координуючої групи, координує дії своїх підлеглих і демонструє особисту зацікавленість у результатах їхньої діяльності. До цієї групи належать плановик, підприємець, сибарит та комунікатор. Керівник-плановик не зловживає владою, має власну думку з приводу тих чи інших дій, керується принципом раціональності, у деталях аналізує будь-яку проблему; керівник-підприємець чудово володіє діловою активністю, бере до уваги будь-які зауваження підлеглих, демократичний; керівник-сибарит симпатизує підлеглим, які пропонують цікаві ідеї, емоційний, комунікабельний, точно оцінює настрій людини; керівник-комунікатор незалежний в своїй оцінці підлеглого, практично з будь-якою людиною знайде спільну мову.

Керівник, котрий належить до консультативної групи, – демократичний, відкритий, толерантний, прислуховується до думки підлеглого. До цієї групи належать такі соціонічні типи, як наглядач, психолог, артист та мрійник. Керівник-наглядач об'єктивний у стосунках із підлеглими, потребує порад з економічних питань; керівник-психолог чудово розбирається у людських взаємовідносинах, потребує конструктивних порад у ділових питаннях; керівник-артист – емоційний, прагне реалізуватися в роботі, намагається відповідати ідеалу переможця; керівник-мрійник не впевнений у ділових питаннях, сентиментальний, симпатизує людям вольовим, рішучим.

Методом “спроб і помилок” важко знайти швидко і влучно своє місце, знайти свою організацію, а організації – використати можливості всіх працівників. Визначивши, до якої групи належить керівник даної організації, людина знайомиться з нормами, цінностями і правилами гри, може оперативно визначити провідні характеристики, які містять переваги та недоліки. Якщо норми і цінності даної організації не підходять людині, не дають їй змоги самореалізуватись, тоді вона шукає чогось іншого.

Ефективність діяльності керівника не можна розглядати окремо від діяльності підлеглих. Основним критерієм управлінської діяльності слугує остаточний результат діяльності організації, в якому органічно поєднані результати діяльності керівника і підлеглих.

Висновки. Організація – це складна соціально-технічна система, на функціонування якої впливають різноманітні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Кожний працівник організації має свій особливий характер, володіє власною системою цінностей і мотивів. Тому управління організацією, яка працює в ринкових умовах, висуває деякі вимоги до компетентності керівника.

Вміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні методи та методи управління, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації або не

допускати їх виникнення – все це впливає на ефективність та результативність діяльності організації. Керівник повинен до кожної людини знайти підхід, створити умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, бути для них водночас і лідером.

Отже, лише за умов належної підготовки керівників, які здатні ефективно здійснювати управління підприємством, організовувати діяльність своїх працівників та реагувати на перебіг подій у разі виявлення негативних тенденцій, можна говорити про практичне розв'язання завдань та досягнення цілей сучасної організації чи підприємства.

Перспективою подальших розвідок є розроблення методики визначення типів керівників та проведення самого дослідження керівників всіх рівнів управління ВАТ “Дрогобицький долотний завод”

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
2. Парыгин Б.Д. *Основы социально-психологической теории*. – М., 1971.
3. Щокін Г.В. *Организация и психология управления персоналом: Учеб-метод. пособие*. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
4. Hogan R., Gurphy C.J., Hogan J. *What we know about leadership. Effectiveness and personality // American psychologist*. – 1994. – V.49. – p. 493 – 504.
5. Hobbs D.G., Powers R.C. *Sociology publications, №1. Cooperative extention service*. – Iowa state University, 1992. – p. 1 – 5.
6. Слинко О.Б. *Люди в вашем деле: Энциклопедия соционического менеджмента*. – К.: Трамвай, 1996.
7. Донченко О., Овчаров А. *Ще один метод підвищення ефективності організації // Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. – 1998. – № 4–5.

УДК: 658+303.732.4

В.Н. Гладунський

Національний університет “Львівська політехніка”

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТУ СИНЕРГІЇ

© Гладунський В.Н., 2005

Наведено геометричну інтерпретацію змісту синергії як однієї із специфічних властивостей відкритої системи, формулу синергії як суму синергічних ефектів від матеріальних та нематеріальних активів системи. За певними ознаками класифіковано менеджерів на три групи, виділені ті, які можуть досягти управлінського ефекту синергії. Розкрито зміст деяких елементів корпоративної культури, що сприяють появі такого ефекту.

In the article the geometry interpretation of maintenance of synergy is given as one of specific properties of the opened system. The formula of synergy is given as a sum of synergy effects from material and immaterial tangible assets of system. By the definite signs the division of managers on three groups is carried out, those, attaining administrative effect of synergy are, selected. Maintenance opens up some elements of corporate culture, that contribute to appearance of such effect.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. До основних положень, які були сформульовані у 70–80-ті роки минулого століття належить положення про те, що будь-яка виробнича чи невиробнича організація – це відкрита соціально-економічна система, яка розглядається у єдності факторів внутрішнього й зовнішнього