

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибірових компонент освітньої  
програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою: «*Лідерство*»

**Суми 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 7 від 30.08.2023р.

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 29.08.2023р.

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 29.08.2023р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін Протокол  
№ 2 від 29.08.2023р.

**Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук **Петровська С.А.**

## План лекції

1. Керівництво та управлінський вплив.
2. Поняття, природа лідерства та стилі.
3. Поняття стилю управління. Типи управління.
4. Сучасні концепції лідерства.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 279-324.
4. Божидарнік Т. В., Василик Н. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2014. С. 166-175.
5. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 183-208.
6. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 145-157.
7. Дашко І. М., Арабаджи Ю. І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 9. С. 284-289.
8. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. № 20. С.63-68.
9. Кеннеді Д. Безжалюїсний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. С. 56-65; 110-114.
10. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 5-те вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. С. 75-198.
11. Колінко Н. О., Кузьмін О. Є. Методи впливу як ефективний інструмент керівництва інноваційною діяльністю. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2013. Випуск 2. С. 71–80.
12. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 96-111.
13. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 94-103. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).
14. Лук'янихін, В.О., Лук'янихіна, О.А., Сороколіт, А.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. № 2. С. 79-89.
15. Лук'янихіна, О. А. Стилi управління [розділ навч. пос.] // Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник / За заг. ред. проф. О. М. Теліженка та С.В.Глівенка. Суми : ВТД “Університетська книга”, 2016. 872с., С.49-61.

16. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 449-482.
17. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 131-133.
18. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 193-225.
19. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. С. 246-289.
20. Психологія управління : навчальний посібник / Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв та ін. ; за заг. ред. Р. А. Калениченка, О. Г. Льовкіної. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. С. 126-132.
21. Скрипник К.Д., Кутасова Т. Л. Ще раз про якості керівника. *Управління персоналом*. 2017. № 8. С. 23–27.
22. Ткачук В. Розвиток інноваційних процесів управління в сучасних умовах господарювання. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2012. Вип. 6. С. 179-182.
23. Шацька З. Я., Лозова К. О. Ділові якості сучасного керівника в контексті психології впливу на підлеглих. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 33. 2018. С.141-144.
24. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 149-164.

## 1. Керівництво та управлінський вплив

**Управління виробництвом** — це складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (підприємство, відділ, ділянка).

Роль керівника-менеджера характеризується такими діями:

- 1) визначення цілей діяльності;
- 2) розробка стратегії й тактики досягнення цілей;
- 3) визначення конкретних завдань;
- 4) визначення і підбір ефективних методів управління;
- 5) організація та контроль за виконанням;
- 6) аналіз і оцінювання прийнятих рішень, тобто результатів діяльності;
- 7) аналіз проблем і можливих відхилень;
- 8) керівництво програмами;
- 9) оцінювання ступеня досягнення цілей.

**Керівництво** - це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), що здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

**Керівництво** - це можливості впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що відповідають його посаді, та ґрунтуються на формальних посадових і функціональних відносинах.

**Керівництво в менеджменті** - це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

**Основними елементами забезпечення ефективного керівництва є** - ініціативність; інформованість; захист своєї думки; прийняття рішень; розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз своїх дій.

**Вплив** — це будь-яка поведінка однієї людини або групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза, порада тощо. Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективної, продуктивної праці. Для того щоб вплив був результативним, керівник має використовувати владу.

У відносинах між керівником і підлеглим у процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглим тим більша, чим вища залежність підлеглого від керівника, і навпаки.

**Залежність** — це ситуація, коли виконавець змушений діяти саме так, як того бажає керівник.

**Управлінський вплив** - розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівноупорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-часових характеристиках) стану хоча б однієї з цих систем.

Управлінський вплив охоплює всі управлінські ланки, а також внутрішні зв'язки й залежності. Використовуючи принцип зворотного зв'язку, менеджер забезпечує реалізацію управлінського рішення на основі інформації, що виражає реакцію об'єкта на розпорядчий вплив.

Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво», «лідерство» та «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, котра має повноваження здійснювати функції керування, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими.

Поділ влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника. Цей процес називається делегуванням або децентралізацією.

**Влада** — можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада є знаряддям впливу. Влада невід'ємна від управління, вона надає можливості керівникові виконувати свої функції.

Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, що ґрунтуються на співробітництві. Двома такими формами впливу, які спонукають виконавця до активного співробітництва, є *переконання та участь*.

**Переконання** - це такий спосіб впливу керівника на підлеглого, за якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. Тобто в цьому випадку керівник не говорить підлеглому, що й як потрібно зробити, а, цілеспрямовано звертаючись до його потреб, інтересів, спонукає працівника самостійно приймати рішення про потрібні дії.

*Вплив шляхом переконання - це ефективна передача власної точки зору.* Переконання ґрунтується на владі прикладу й владі експерта. Різниця полягає лише в тому, що виконавець повністю розуміє, що він робить і для чого. Керівник організовує загальні збори трудового колективу, щоб з'ясувати їхню думку й пояснити необхідність змін. Активно домагаючись згоди, керівник намагається впливати на виконавця через його потребу в повазі. При цьому чинність впливу шляхом переконання зростає. Це відбувається тому, що керівник визнає компетентність виконавця, а виконавець відчуває, що до нього переходить частина владних функцій керівника.

**Вплив через участь** - полягає у залученні персоналу до управління. Такий вплив більш ефективний, ніж переконання. Доведено, що люди працюють продуктивніше в тих випадках, коли рішення приймали вони самостійно або за їхнього участю. Тому вплив через участь справляє мотивуючу дію на працівників. Разом з тим залучення персоналу до управління далеко не завжди виправдане. Умовами ефективного впливу через участь є рівень розвитку трудового колективу, свідомості його членів, розуміння працівниками цілей підприємства тощо.

*Баланс між владою й обов'язками називається принципом паритету.*

Влада може набувати різноманітних форм. У співпраці четверо американських дослідників — Д. Френч, Б. Рейвен, П. Херсі, В.І. Натемайер — розробили зручну класифікацію підстав влади.

Згідно з їх висновками розрізняють сім основних форм влади:

- 1) влада, що ґрунтується на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань;
- 2) влада, що ґрунтується на винагородах;
- 3) експертна;
- 4) референтна (еталонна);
- 5) законна або традиційна;
- 6) влада, що ґрунтується на участі;
- 7) інформаційна.

**1. Сила примусу.** В її основі лежать побоювання підлеглих, вони різні за походженням: страх втратити роботу, бути покараним. Керівник намагається пригнічувати, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набути значущості та статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

**2. Сила винагороди** буде відчутнішою, якщо чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів, з одного боку, та позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, ставлення за приклад, службова кар'єра) — з іншого.

**3. Влада спеціаліста (експертна)** - передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки цього керівника підлеглі сприймають як «істину в останній інстанції», на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання, в його словах не сумніваються, він вирішує суперечки, вказує правильний шлях.

*Експертна влада* - ґрунтується на впевненості підлеглого щодо наявності у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть підлеглому змогу задовольнити свої потреби.

*Недоліки експертної влади:*

- а) розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- б) у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це часто призводить до виникнення виробничих конфліктів.

**4. Референтна (еталонна) влада** - ґрунтується на власних магнетичних якостях лідера, що прагнуть копіювати його послідовники. Керівник, який володіє харизматичним впливом, для підлеглих є взірцем, людиною, котра уособлює ті властивості та якості, якими прагнуть володіти інші члени колективу. Кожен із них хоче завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконати роботу максимально якісно.

*Еталонна влада (влада прикладу)* - формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

**Харизма** - це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей людини, її привабливості.

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, причому цей вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе

одним-єдиним виступом. Цим влада, заснована на силі прикладу, відрізняється від експертної. Вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, - поширений у практиці управління.

*До недоліків еталонної влади відносять* деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від застосування інших видів влади.

**5. Легітимна (законна) влада** - впливає зі статусу керівника організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає природним підкорятись наказам і вказівкам. Законна влада — невід'ємний атрибут формального лідера. Він володіє нею неглядаючи навіть за наявності впливовішої особи, статус якої не підтверджено офіційною посадою.

*Законна влада* - ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрахічної побудови структури управління організацією.

*Недоліки влади, що ґрунтується на авторитеті законної влади:*

1) традиції можуть бути спрямовані проти змін;  
2) може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить до формальної групи;

3) немає тісного зв'язку між традиціями й винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб - з іншого.

**6. Влада, що ґрунтується на участі.** Сила взаємодії з підлеглими потребує таланту передавати частину своїх функцій на підлеглих, помічників. Визначити цю частину, тобто скласти перелік обов'язків, що варто виконати особисто і таких, що можуть виконати інші, досить важко. Проте це дає змогу зосередитися на головному, почати керувати, а не метушитися, прагнучи встигнути все зробити самостійно.

**7. Інформаційна влада** впливає зі знання керівником усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення. Ті працівники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, мають звертатися за нею до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на володіння знаннями про предмет, що їх цікавить

**Стиль керівництва** - це спосіб висловлення думок, манера поведінки, метод діяльності, сукупність прийомів у будь-якій роботі. Стиль керівництва залежить від знань, досвіду, культури, характеру, узвичаєних в організації правових та морально-етичних норм і правил та ін. Розрізняють такі основні стилі керівництва:

1. Авторитарний – керівник нав'язує свою волю підлеглим, не вивчає і не бере до уваги їхньої думки.
2. Демократичний – підлеглі беруть участь у прийнятті важливих рішень, в управлінні виробництвом.
3. Змішаний – органічне поєднання автономії, свободи окремих підрозділів, працівників з жорстким централізмом.



4. Слабкий (потуральний) – керівник певною мірою дистанціюється від управлінських процесів, його авторитет і вплив у колективі є незначними.

## 2. Поняття, природа лідерства та стилі

У ході вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато визначень цього поняття.

Згідно з Дж.Террі, *лідерство* - це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарік визначали лідерство як *міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнення мети організації*.

Існують й інші визначення, які за суттю правильні та доповнюють одне одного:

**Лідерство** - процес спрямування й впливу діями членів групи пов'язаними із завданням, воно включає людей, неоднаковий розподіл влади серед членів групи, вплив на підлеглих різноманітними методами.

**Лідерство** - це одне із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства.

**Лідерство** - це здатність впливати на поведінку інших людей, які стихійно і неофіційно висувують із свого середовища на роль лідера особистість, що є рівною (або майже рівною) їм за службовим статусом, визнаючи за нею таке право. Ґрунтується на неформальних психологічно-емоційних відносинах.

**Лідерство** - це тип управлінської взаємодії, яка заснована на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей.

**Сутність лідерства** - вміння самостійно приймати рішення в рамках ідейно структурованої системи, а не залежить від рішення або думки однієї людини, а також вміння самому бути автором, генератором ідеї та втілювати її в життя.

Отже, на наш погляд, *лідерство* - це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

Лідер — це людина, здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Поняття «лідерство» включає такі фактори:

- 1) характеристика лідера;
- 2) позиція, потреба, інші характеристики його послідовників;
- 3) характеристика організації: її мета, структура та головні завдання;
- 4) соціально-економічне і політичне середовище.

На думку Мак Трегора, лідерство не є властивістю особи, а вплив лідерства виявляється у формуванні настрою, бажань та інтересів колективу щодо бізнесу.

### ***Харизматичні характеристики лідера:***

- 1) енергійність, у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію;
- 2) поважна, впливова зовнішність, обов'язкова привабливість;
- 3) незалежність характеру;
- 4) гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- 5) адекватне сприйняття похвал щодо своєї особи; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- 6) упевнена манера триматися в різних (у тому числі несприятливих) ситуаціях;
- 7) гідні та впевнені манери поведінки.

Лідери мають бути здатні надихати інших своїм ентузіазмом і зобов'язаннями та здатністю спілкуватися й розділяти цей ентузіазм з іншими. Лідерство означає взаємодію, створення команд та управління ними.

Робочі групи розділяють три сфери загальних потреб:

- 1) виконувати загальне завдання;
- 2) залишатися згуртованою соціальною одиницею або командою;
- 3) підтримувати і піклуватися про індивідуальні потреби і задоволення групи.

групи.

Це взаємопов'язані елементи. Ви можете бути призначені менеджером, але Ви - не лідер, доки ваше призначення «не ратифіковане» в серцях і розумах Ваших підлеглих.

*У найзагальнішому сенсі лідерство включає такі дії:*

- 1) планування (пошук всієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);
- 2) ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; установка стандартів групи);
- 3) контроль (підтримка стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);
- 4) підтримка (вираз визнання індивідуального внеску; заохочення; створення духу товариства; зменшення напруженості за допомогою гумору);
- 5) інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей і пропозицій);
- 6) оцінювання (перевірка здійсності ідей; випробування можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога групі в самооцінці).

*Статус лідера може збігатися з формальними повноваженнями менеджера.* У такому випадку менеджер поєднує в собі й керівну посаду, і фактичного лідера. Але відносини лідера і посадових повноважень можуть не збігатися й навіть вступати у протиріччя одне з одним. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати у практиці управління колективами.

**Феномен лідерства** - ґрунтується на авторитеті керівника.

**Авторитет** - певна соціальна роль людини, з якою пов'язані відповідні очікування з боку оточування. Авторитетний керівник має високий рівень компетентності та розумових здібностей. Через психологічний стан особи, яка виконує роль керівника і усвідомлює свої можливості, розуміння своїх прав, привілеїв та обов'язків, він може вказувати іншим людям, тобто здійснювати владні повноваження. Розрізняють формальний, особистий (функціональний), моральний і повний авторитет керівника.

**Формальний авторитет керівника** - впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання та вимагати їх виконання. Формальний тип керівника офіційно зумовлюється сукупністю владних повноважень, які надано керівникові згідно з його службовою посадою.

**Особистий (функціональний) авторитет керівника** - визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність, товариськість, компетентність, логічність тощо. Він складається з характеристик компетентності керівника, його ділових якостей, ставлення до своєї професійної діяльності та професії за посадою.

**Моральний авторитет керівника** - ґрунтується на привабливості світоглядних і моральних якостей особистості.

**Повний авторитет керівника** - визначається при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду, або авторитет лідера.

Лідерство розглядається як ключовий метод менеджменту, в ньому полягає докорінна зміна відносин між керівником і підлеглим. Це глибоко розумів Е. Демінг, який розробив основні положення про лідерство в сучасному розумінні. Він виділив дев'ять ознак лідера, дев'ять його характерних рис. Вони є координатними вісями, в яких описується лідерство.

1. Перша особа - лідер сприяє виникненню лідерства в компанії, створює систему лідерства. Ця система охоплює всіх працівників компанії, вона не обмежується якими-небудь рівнями ієрархії.

2. Лідерами повинні бути всі працівники компанії. Адже лідерство - це прийняття людиною на себе відповідальності за всю компанію, за всю команду, за досягнення нею конкретних вагомих результатів. Рядові працівники також повинні бути лідерами в тих процесах, за удосконалювання яких вони відповідальні, або в очолюваних ними проектах, адже лідерство невідривне від команди, від групи людей, які разом виконують одну роботу.

3. Серед лідерів немає й не повинно бути традиційної ієрархії: лідер-начальник - лідер-підлеглий. Ієрархія тут задається системою відповідальності - в одних лідерів вона ширша, в інших вужчу. Лідер з більшою відповідальністю не може давати вказівок лідерові з меншою відповідальністю, він може лише допомогти йому зрозуміти, як треба діяти, як вийти з глухого кута. Сама ж відмінність у відповідальності виникає з доступності інформації, рівня знань і компетенції, почасти й традиції. У мережних організаціях майбутнього такі відмінності вочевидь зітруться.

4. Не можна діяти через голову лідера, коли керівник більш високого рангу прямо дає вказівки співробітникові, обминаючи його безпосереднього начальника. Статус лідера повинен підтримуватися неухильно, тому що він, якщо йдеться про рядових працівників, не має ніяких формальних ознак - немає адміністративних повноважень, немає посади, що допускає наявність підлеглих, тощо. Звичайно, відповідальність допускає повноваження, а повноваження мають підкріплюватися ресурсами.

5. Установлення лідерства не означає повного скасування адміністративних методів. Їхня формальна частина все-таки залишається. Залишаються накази, щоправда, мета їхня змінюється радикально - це вже не вказівки як діяти, навіть якщо працівник не згодний, а констатація досягнутого консенсусу щодо шляхів і методів вирішення того або іншого завдання. Досягнення згоди відбувається при "мозкових" штурмах у рамках командної роботи.

Самі ж накази забезпечують лише формальне дотримання юридичних норм і механізми відстеження (контролінгу).

Харизма якщо й не шкодить, то й не допомагає, тому що створює бар'єр між лідером і членами його команди. Директивність кожного слова не має потреби в розпорядженнях. Лідера всі слухають, він слухає сам. Стежить за тим, як за ним «доглядають». Сам допомагає людям. Підозри, страх інтриги усуває, довіряє людям. Все вирішує, сам допомагає людям вийти на правильні рішення. Заохочує відданість підлеглих, їхню активність, ініціативність, готовність брати відповідальність. Його бояться, але йому довіряють. Передбачається, що лідер усе знає краще від підлеглих, а це дає йому підстави для втручання в їхню діяльність. Це підкреслює те, що він не є самою компетентною особою у вирішенні конкретних питань.

6. Лідерство найчастіше сприймається як небажана додаткова відповідальність, нове навантаження. Не всі готові брати на себе тягар лідерства, тому що воно потребує роботи думки, активності, ініціативності.

Як усе-таки спонукати людей до прагнення стати лідерами? Усе знову починається з першої особи. Принцип вирощування лідерства - почни із себе. Асиметрії у відносинах начальник - підлеглий тут у принципі не може бути.

7. Лідерство - це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи. Цей статус характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися й переймати досвід.

Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами й практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися різною мірою, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи й до людей. Людина, яка має такий статус у групі, називається лідером.

Таким чином, коли до влади приходить неофіційний лідер, його влада

значно підсилюється, виконання завдань прискорюється, ефективність організації зростає, а керівництво її колективом значно спрощується.

8. Лідерство - мистецтво, вінець управлінської діяльності. Влада лідера ґрунтується на знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначати наслідки своїх дій, прагненні до вдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, тому що поведінка підлеглих залежить від керівника лідера. Неможливо ефективно виконувати функції менеджменту, якщо відсутні ефективне керівництво й лідери, які здатні позитивно впливати на працівників і тим самим досягати максимальних результатів у роботі організації.

9. Лідерство як специфічний тип стосунків управління ґрунтується на процесі соціального діяння. На відміну від власне управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером організації, тому що лідерству притаманна неформальна основа. Феномен лідера ґрунтується на авторитеті керівника,

**Лідер лідерів** - це цілісна особистість, взірець для наслідування. Він знає те, які цінності лежать в основі різних моделей поведінки його людей. Він розуміє, що рухає людьми, однак не поспішає виносити свій вирок.

Лідер лідерів допомагає людям знайти віру у свої сили, відчувати свою значимість. Його приклад заразливий. Він управляє відносинами, а не людьми.

**Стилі лідерства.** Здатність лідерів і менеджерів впливати на людей залежить від їхнього ставлення до працівників, від стилю лідерства. Дуглас Мак-Грегор відмітив, що менеджери мають два різні відношення, які призводять до формування двох зовсім різних організаторських стилів. Він назвав ці дві системи Теорія «Х» і Теорія «У».

**1. Теорія «Х».** Доводи Теорії «Х»: *пересічна людина не любить працювати і уникатиме цього по можливості.* Через цю неприязнь середня людина повинна бути примушена, контрольована, направлена, або їй треба пригрозити покаранням, щоб спонукати її докласти зусиль для досягнення мети організації.

Звичайний працівник вважає за краще бути направленим, бажає уникнути відповідальності, має відносно мало амбіцій і хоче безпеки.

Природний наслідок таких стосунків, переконань, і доводів - це менеджер, який дуже «зайнятий» і який дихає людям у потилицю, кажучи, що і як зробити. Робітникам дано невелику відповідальність, повноваження, або гнучкість.

**2. Теорія «У».** Теорія «У» робить такі припущення щодо людей:

- 1) середня людина любить роботу; це так само природно, як гра або відпочинок;
- 2) середня людина природно працює в ім'я цілей, яким вона віддана;
- 3) глибина відданості людини щодо цілей залежить від сприйнятих винагород для їх досягнення;
- 4) за деяких умов, пересічна людина не тільки приймає, а й шукає відповідальності;

- 5) люди здатні використовувати порівняно високий рівень уяви, творчого потенціалу й розуму для вирішення проблеми;
- 6) у промисловості інтелектуальний потенціал середньої людини використовується тільки частково.

Ключова техніка Теорії «У» - делегування повноважень. Повноваження дає право ухвалити рішення й інструменти, щоб реалізувати їх.

Теорія «2» (Ouchi) - японський стиль управління. Багато компаній і організацій у Японії управляються по-іншому, ніж підприємства в західних країнах і США. З японської системи управління з'явилася концепція, названа Теорія «2». Є декілька головних елементів, що відрізняють цю теорію від інших, а саме:

- 1) управління зацікавлене довгостроковими наслідками (результатами) рішень і дій;
- 2) підхід до ухвалення рішення колективний, і менеджери, найвірогідніше, не робитимуть швидких висновків і рішення;
- 3) є сильне почуття групової відповідальності, і менеджери заохочують участь підлеглих в ухваленні рішення;
- 4) менеджери добре знають своїх співробітників як особистостей і демонструють турботу про їхню добробут навіть поза робочим місцем;
- 5) перевірка якості часто робиться на періодичних зустрічах персоналу.

*Головні елементи теорії «2»:*

- 1) довгострокова зайнятість, що фактично гарантована для всіх працівників;
- 2) акцент на колективному ухваленні рішення;
- 3) відносно повільне, але неухильне просування по службі;
- 4) створення відчуття причетності й співпраці в організації (сімейна атмосфера);
- 5) очікування індивідуальної відповідальності (подібно до Теорії «У»);
- 6) довіра серед усіх менеджерів і працівників;
- 7) мало рівнів управління;
- 8) патерналізм.

### **3. Поняття стилю управління. Типи управління**

**Стиль управління** - це стійкий, усталений образ дій, прийомів керівника в процесі управління, що неодноразово повторюється. Стиль керівництва характеризує те, як робить свою справу менеджер. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення задач, манері спілкування з людьми і такті, у впливі на почуття, думки і поведінку підлеглих. Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи менеджера, а й стиль роботи всього апарату управління.

Стиль керівництва має об'єктивну і суб'єктивну сторони. Стиль роботи окремо взятого менеджера завжди є індивідуальним, тому що він являє собою форму самовираження його особистості.

*Суб'єктивна сторона стилю* - зумовлена індивідуальними якостями менеджера і головним чином його психічним складом.

*Об'єктивна сторона стилю керівництва* - визначається загальними принципами управління, а також соціально-економічними вимогами, що висуваються до господарських керівників. Ця сторона стилю є основоположною.

Дослідження показують, що в арсеналі найефективніших лідерів є цілий набір стилів управління й вони застосовують той або інший залежно від розв'язуваного завдання. Діяти настільки гнучко важко, але можна навчитися. І це варте того, оскільки різноманіття стилів лідерства підвищує результативність організації.

Найчастіше індивідуальні стилі управління розрізняються за характером стосунків керівника з підлеглими в процесі управління тобто з позиції поведінки – авторитарний, демократичний, ліберальний, потуральник.

**1. Авторитарний стиль** - ґрунтується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, аби нав'язати свою волю підлеглим. Автократ якомога повніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень. Для того щоб забезпечити виконання роботи, він може використовувати навіть погрози. Якщо автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву «доброзичливого автократа». Залишаючись авторитарним керівником, «доброзичливий автократ» виявляє активну турботу про настрої підлеглих. Він дає можливість підлеглим брати участь у плануванні завдань, але зберігає за собою право остаточного прийняття рішень.

Для авторитарного стилю характерним є надмірна централізація влади і схильність до одноосібного вирішення більшості організаційних та виробничих питань без їх попереднього обговорення з підлеглими, членами трудового колективу. Виходячи з цього, цей стиль управління ще називають директивним. Авторитарний керівник: о спирається на систему затверджених прав і обов'язків;

- 1) вимагає пунктуального виконання його вказівок;
- 2) втручається в роботу з дріб'язкових приводів;
- 3) здійснює жорсткий контроль виконання;
- 4) надає перевагу адміністративним методам впливу на підлеглих;
- 5) неадекватно сприймає критику на свою адресу;
- 6) сам полюбляє критикувати підлеглих;
- 7) не визнає своїх помилок;
- 8) постійно намагається підкреслити свою відповідальність за спільну справу;
- 9) своєчасно і об'єктивно не інформує колектив щодо реального стану справ у підприємстві (особливо коли виникають ускладнення);
- 10) скоує діяльність громадських організацій, часто перетворюючи їх у простих виконавців своєї волі;
- 11) нерідко буває грубим і невитриманим у спілкуванні;
- 12) свідомо обмежує контакти з підлеглими як на роботі, так і поза нею;
- 13) рідко посміхається, позбавлений почуття гумору;

14) не терпить заперечень, зауважень, висловлювань власних думок підлеглими. Через це авторитарний стиль управління ще визначають як «дистанційний».

Авторитарний стиль значною мірою зумовлюється особистісними якостями керівника, особливостями його вдачі. У більшості випадків керівники-автократи - це владні особи, завзяті й наполегливі, марнославні, з перебільшеною уявою щодо особистих можливостей і надмірним прагненням до влади та престижності.

**2. Демократичний стиль** - характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінюванням роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо мети організації та мети груп працівників.

Керівник демократичного стилю замість жорсткого контролю підлеглих у процесі їх роботи, як правило, чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її. Демократичний стиль керівництва має підкріплюватися високоефективною системою контролю. Тому цей керівник витрачає порівняно більше часу на організацію і контроль.

Демократичному стилю управління притаманне постійне і всебічне інформування трудового колективу щодо реального стану справ, ускладнень та недоліків у роботі, щодо перспектив розвитку.

*Демократичний керівник:*

- 1) у стосунках з підлеглими доброзичливий, поважний, тактовний;
- 2) уважно ставиться до їхніх інтересів, прагнень та запитів;
- 3) не підкреслює своєї вищості та переваг;
- 4) реагує на критику на свою адресу без терору, визнає помилки;
- 5) бере на себе відповідальність за свої рішення і дії підлеглих;
- 6) сприяє розвитку ініціативи та креативності членів колективу.

**3. Ліберальний стиль управління** - полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання і задоволення потреб підлеглих. При цьому критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві).

Ліберальний стиль керівництва характеризується безініціативністю менеджера, постійним очікуванням вказівок згори, небажанням брати на себе відповідальність не тільки за роботу інших, а й за результати своїх власних рішень і дій. Керівник-ліберал часто-густо займається другорядними справами, не проявляє належної активності, дуже обережний, рідко відвідує робочі місця підлеглих, не втручається у їхню роботу і справи. В умовах ліберального керівництва завдання і роботу серед виконавців розподіляє не керівник, а його заступники (помічники, довірені особи), які часто навіть не радяться з керівником і не доводять йому до відома.

*Ліберальний керівник:*

- 1) робить натиск на беззастережному дотриманні діючих положень та вимог, посадових інструкцій та адміністративних вказівок;



- 2) він непослідовний у діях;
- 3) швидко піддається впливу оточуючих;
- 4) здатний вислуховувати критику і ділові міркування, для реалізації яких найчастіше в нього не вистачає наполегливості, вміння та бажання;
- 5) не здатен відстояти свою позицію у складних ситуаціях і екстремальних умовах;
- 6) може нехтувати своїми ж рішеннями, якщо їх виконання ставить під загрозу його авторитет в очах вищого керівництва;
- 7) недостатньо вимогливий до підлеглих;
- 8) нерегулярно і слабо контролює їхню діяльність;
- 9) боїться й уникає конфліктів, уникає рішучих заходів;
- 10) схильний до умовляння підлеглих;
- 11) підкреслено ввічливий з підлеглими і доброзичливий;
- 12) намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем;
- 13) стосовно заохочення підлеглих і накладання стягнень часто керується точкою зору інших, особливо вищого керівництва.

Цей стиль деформує виховний процес, породжує плинність кадрів. Надаючи простір прояву ініціативи і розвитку творчості, керівник-ліберал не здатний забезпечити необхідної цілеспрямованості і чіткості в роботі підлеглих, її ефективності.

Ліберальний стиль управління часто називають таким, що лавірує, потурає, номінальним і стилем невтручання.

**4. Потуральний стиль управління (невтручання)** – менеджер певною мірою дистанціюється від управлінських процесів, через низьку професійність і кваліфікацію, дотримується принципу роботи «куди витягне» тобто процес має йти сам по собі, його авторитет і вплив у колективі є незначними.

**1. Ознаками ділового стилю управління** є - орієнтація керівника на кінцеву мету діяльності колективу, точне і своєчасне виконання наміченого. Він ґрунтується на принципі «інтереси справи понад усе».

*Діловий керівник:*

- 1) прагне до пошуку найкоротших оптимальних шляхів і ефективних методів вирішення назрілих проблем;
- 2) проявляє відповідальне ставлення до використання ресурсів та робочого часу;
- 3) проявляє здібність до усвідомленого ризику;
- 4) має самостійність мислення;
- 5) проявляє ініціативне та креативне ставлення до справи;
- 6) працює з урахуванням перспективи;
- 7) намагається передбачати нові проблеми та заздалегідь опрацьовує заходи для їхнього вирішення;
- 8) забезпечує гнучкість розпорядчої діяльності (своєчасне корегування або скасування раніше прийнятих рішень, виконання яких через обставини, що склалися, є недоцільним або неможливим);
- 9) забезпечує єдність слова й діла;

- 10) проявляє критичне ставлення до досягнутого; о систематично підвищує свою кваліфікацію і зміцнює самодисципліну;
- 11) спрощує і вдосконалює управлінську працю;
- 12) орієнтується на знання, досвід і світогляд підлеглих;
- 13) звільняє від тяганини, формалізму і канцелярщини.

Діловий стиль управління ґрунтується на високій компетентності керівника, глибокому знанні дорученої справи, вмінні здійснювати комплексний аналіз обставин, що склалися, приймати ефективні рішення та домагатися їхньої реалізації.

**2. Бюрократичний стиль управління** – негативна форма управління, що характеризується зсувом інтересів і мети з основної справи на допоміжні організаційні, формально-адміністративні функції. Якщо для керівника ділового стилю трудова дисципліна є неодмінною умовою виконання виробничих завдань, то для керівника-бюрократа основним є не справа, а дисципліна й порядок самі по собі, навіть якщо вони не призводять до практичних результатів.

*Бюрократичний керівник:*

- 1) орієнтується на думку вищестоящих посадових осіб;
- 2) важливим вважає не результати роботи, а те, як оцінить її вище керівництво, працює не на досягнення мети, а до чергової перевірки;
- 3) перестраховується, намагається бути під опікою, адже начальству завжди відніше, бо воно все знає;
- 4) застосовує заходи, що створюють видимість його активної діяльності, часто суто показові;
- 5) має сліпу віру в доцільність наявних організаційних структур;
- 6) створює опір змінам, оскільки боїться втратити свій статус в управлінській ієрархії, або додаткової відповідальності та необхідності опановувати нові знання та навички роботи.

**3. Діляцький (торгашеський, гендлярський) стиль управління** – друга негативна форма стилю управління. Його основою є вузький практицизм, прагматизм, за яких зовсім нехтується суспільно-політична та моральна сторони справи.

Діляцький стиль вдало маскується під діловий стиль, оскільки формально має з ним багато спільних рис, а саме: активність, підприємливість, вміння виходити зі скрутних ситуацій, здатність ризикувати, прагнення до спрощення властної складової управління (в частині порушення ієрархії, панібратства).

*Існує класифікація стилів роботи керівника залежно від ставлення до справи й підпорядкованих йому людей.*

**1. Керівник, зосереджений на роботі** - (орієнтований на завдання), насамперед турбується про виконання завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

**2. Для керівника, зосередженого на людині** - основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на взаємодопомогу, максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного зростання підлеглих тощо. Проте буває, що стиль керівництва одночасно орієнтується й на роботу й

на людину. Стиль управління та його формування залежить насамперед від особистих якостей керівника, ступеня зрілості трудового колективу в цілому та окремих його членів зокрема особливостей ситуації.

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися, що вся вона проходить у «силовому полі» поміж вектором «виробництва» (спрямованістю на створення товарів) і вектором «людини» (націленістю на гуманне ставлення до людей. Поміж цими векторами існують певні протиріччя:

- 1) якщо прагнути всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби і бажання людини, то результат буде негативним;
- 2) якщо всю увагу приділити людині, то нічого доброго також не вийде.

**Теорії лідерства вчених-біхевіористів (поведінківців).** Біхевіризм – провідний напрям в американській буржуазній психології, для якого предмет психології – не свідомість, а поведінка людей, механічна реакція у відповідь на зовнішні подразнення.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінківський підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями керівника, з одного боку, та ефективністю - з іншого. Це не означає, що особисті якості та поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є значними компонентами успіху.

Розробники підходу (група американських вчених-біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократичний. Але виявилось, що такого оптимального стилю немає: стиль керівництва змінюється залежно від ситуації.

Усі ці моделі ситуаційного лідерства, надаючи головну увагу впливу зовнішніх факторів, доповнюють один одного в розумінні феномена лідерства. У моделях робиться спроба визначити різноманітні лідерські стилі та обґрунтувати за допомогою ситуаційних змінних ефективність їхнього застосування. Разом з тим моделі мають значні відзнаки по набору лідерських стилів, ситуаційних факторів та шляхів виявлення зв'язку між ними.

**Ситуаційна теорія Фідлера.** По-різному в моделях визначається ефективність лідерства. Так, у Фідлера - це рівень виконання роботи, у Херсея та Бланшара - до цього ще додається задоволеність працівника, а Врум та Яго розглядають ефективність рішення та загальну ефективність. На думку спеціалістів, модель Врума - Яго більше пристосована для вибору на практиці відповідного стилю керівництва групою. Моделі Фідлера, Херсея та Бланшара, Хауза та Мітчела більш корисні для підвищення індивідуального рівня виконання роботи.

Ця ситуаційна теорія визначає лідерство й адекватний стиль управління як продукт ситуації. Людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає працювати на неї внаслідок дії авторитету.

Ситуаційна теорія ґрунтується не на особистісних рисах керівника, а на його поведінці в конкретних ситуаціях. Вона орієнтує керівника на вибір і характеристику ситуативних змін.

#### 4. Сучасні концепції лідерства

Вище розглянуті теорії і концепції лідерства є класичними, або їх ще називають традиційними. На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи, до них відносять: *концепцію атрибутивного лідерства, концепцію харизматичного лідерства, концепцію перетворюючого лідерства.*

*Концепція атрибутивного лідерства.* Ідея цієї концепції полягає в тому, що атрибутивні "перешкоди" (приписування суб'єктивних причин поганої роботи підлеглого й недостовірної інформації про нього, наприклад лінь, низька відповідальність, слабкі здібності) часто спотворюють сприйняття керівника і змушують його бути непослідовним у своїх діях щодо підлеглого. У результаті не стільки лідер впливає на підлеглих, скільки відносини "лідер-підлеглі" впливають на лідера. Така ситуація може призвести до звільнення працівника або керівника.

Якщо відносини адекватні ситуації (погляди і поведінка керівника в роботі з підлеглими позитивно сприймається ними), то підприємство функціонує ефективно і відбувається збагачення стосунків. У зворотному випадку відбувається погіршення стосунків, і, як наслідок, виникають конфлікти. Адекватності відносин і ситуації можна досягти якщо і керівник і підлеглі виносять уроки з вчинків один одного.

*Концепція харизматичного лідерства.* Харизматичний вплив - це вплив, заснований не на логіці в діях, а на особистих якостях лідера: зовнішній й внутрішній привабливості, іміджу, манери й стилю поведінки (мова, жести, пози) і т.д. Харизма забезпечує можливість лідерові вести за собою людей, є джерелом особистої влади над підлеглими. Харизма може бути позитивною, етичною (Махатма Ган-ді, Мартін Лютер Кінг) і негативною (Йосип Сталін, Адольф Гітлер).

*Концепція перетворюючого (реформаторського) лідерства.* Сутність перетворюючого лідерства полягає у здібності лідера перетворювати нові бачення вирішення проблем у дії послідовників та стимулювати їхній ентузіазм.

Лідер-реформатор надихає не харизмою, а творчим підходом до справи, підкріпленим реальними минулими досягненнями, а не міфами. Відносини з підлеглими будуються не за принципом "люблю-ненавиджу", а за принципом "поважаю-розраховую". Послідовників при цьому надихають не короткострокові цілі (заробіток, найшвидше виконання роботи), а довгострокова мета - розвиток всієї групи. Відмінними рисами лідера-перетворювача є залучення підлеглих до управління; активна участь у діяльності групи; постійне балансування між прийняттям думки групи і домінуванням над нею.

## **18 правил лідера**

Видатний фізіолог Н.Е. Введенський писав: "Людина звичайно втомлюється не тому, що багато працює, а тому, що погано працює". Давно помічено, що нехлюї, нечепури, розбещені люди втомлюються звичайно значно більше, чим люди підтягнуті і ділові. Ясно також, що і ефективність роботи в організованих людей невимірно вище, і задоволення від своєї праці вони одержують значно більше. Остання обставина, як ми знаємо, має безпосереднє відношення до доброго стану нервової системи, а отже, і до хорошого здоров'я. Цікава пам'ятка була вивішена в приймальні В. І. Леніна в Раднаркомі. Вона починалася так:

"Ми проводимо на роботі кращу частину свого життя. Потрібно навчитися працювати так, щоб робота була легкою і щоб вона була постійною життєвою школою".

"Перш ніж братися до роботи, треба всю її продумати, продумати так, щоб в голові склалася модель готової роботи і весь порядок трудових прийомів".

"Культурного працівника від некультурного тим і можна відрізнити, що у першого завжди все під рукою".

"Якщо важливо, щоб все було підготовлено для роботи, то також важливо, щоб не було нічого зайвого".

"Не треба в роботі відриватися до іншої справи, окрім необхідного в самій роботі".

Організація праці - це велике і складне питання, яке розробляють учені різних спеціальностей. Від правильної організації колективної роботи значною мірою залежить продуктивність праці і якість продукції. Але колективна праця складається із зусиль всіх працюючих, організованості і діловитості кожного з них. Звичайно, якості, що допомагають добре трудитися, краще всього виробляти ще в дитинстві. Але чоловіку не пізно освоїти так звані "правила ділової людини" і в "золотому віці", щоб навчитися краще берегти час, використовувати його з найбільшою ефективністю для роботи і відпочинку.

### ***Ось ці вісімнадцять правил:***

1. Точно визначите свою мету. Безліч людей даремно витрачають час і енергію тільки через те, що не уявляють собі чітко, що, власне, вони збираються зробити. Перш ніж приступити до будь-якої справи, намагайтесь якомога ясніше визначити свою мету.

2. Зосередженість на головному. В кінці робочого дня записуйте на окремому листку справи, які належить зробити завтра. Починайте список з найважливіших і невідкладних справ. І не відступайте, поки не зробите їх.

3. Придумуйте собі стимули. Ми краще робимо те, що нам хочеться робити. Тому намагайтесь переконати себе в тому, що справи, які вам обов'язково треба зробити, дуже вам до душі. Це зробить роботу приємною і ефективною.
4. Встановіть тверді терміни. Термін, який ви встановлюєте собі для виконання того або іншого завдання, повинен бути реальним і чітким. При його дотриманні будьте непохитні, не дозволяйте собі поблажок і нескінченних перенесень "на завтра".
5. Навчіться бути рішучим. Перш ніж приступити до якої-небудь складної справи, не дозволяйте собі зав'язнути в сумнівах і коливаннях, уподібнюючись "буріданову ослу", який ніяк не міг вирішити, який з двох пучків соломи йому з'їсти, та так і помер з голоду. Швидко обдумавши і зваживши наявні у вашому розпорядженні факти, ухвалюйте рішення і дійте.
6. Навчіться говорити "ні". Якщо ви не навчитеся цьому, то виявитесь залученими в такі справи, якими ніколи не зайнялися б по своїй волі. Не піддавайтесь чужим настроям, бажанням і планам, якщо вони йдуть врозріз з вашими намірами.
7. Не захоплюйтесь в телефонних розмовах. Перш ніж зняти телефонну трубку, чітко з'ясуєте собі, яку інформацію ви хочете одержати або передати. У цих рамках і ведіть розмову, інакше ви ризикуєте будь-яку телефонну бесіду перетворити на необов'язкове базікання.
8. Придбайте звичку до записника. Кожен, ймовірно, хоч раз випробовував спокусу запам'ятати якісь важливі відомості, а потім болісно згадував їх. Не слід перенавантажувати свою пам'ять. Чим раніше ви придбаєте звичку постійно заносити в записник потрібні телефони, імена, адреси, дати, назви і інші відомості, а також свої враження, думки, плани і спостереження, тим швидше позбавитеся хаосу в голові.
9. Прикрі перешкоди. Друзі і колеги, що люблять під час роботи поговорити, розповісти анекдот або обговорити проблеми футболу, здатні зірвати найкращі ваші наміри. Кожен в змозі привчити таких людей поважати ваш робочий час, причому зробити це можна достатньо тактовно, щоб нікого не образити. При інших обставинах привчите себе працювати не звертаючи уваги на розмови тих, що оточують.
10. Вчіться слухати. З потоку ділової інформації, яку вам доводиться вислуховувати протягом дня, умійте виділяти головне, що визначає або змінює вашу колишню платню: час і місце зустрічей і нарад, ваші завдання, пов'язані з цим, і т.п.
11. Про шаблон. Багато хто з нас виконує свою роботу одним, строго певним чином, не замислюючись про те, чи можна її удосконалити. Творчі пошуки

резервів часу і раціоналізації праці не тільки виявляться ефективними, але і принесуть велике моральне задоволення. Дуже корисно знайомитися з досвідом інших людей, які виконують схожу роботу.

12. Не забувайте про дрібниці. Забуті окуляри, ключі або будь-яка інша дрібниця можуть зіпсувати робочий день. Треба якомога раніше привчити себе до автоматичних дій: перед відходом вимкнути електроприлади, газ і воду; завжди знати, в якій кишені лежать ключі і записник, в якому документи, гроші і т.п. Все, що необхідно вранці узяти з собою, треба обов'язково приготувати з вечора.

13. Приступайте до справи відразу. Уникайте так званого "розгойдування". Якщо ви точно знаєте, що і як треба робити, то відразу ж приступайте до своєї роботи. Всі підготовчі заходи і планування роботи постарайтеся провести напередодні.

14. Використовуйте час повністю. Ваш робочий день значно збільшиться, якщо продумування роботи, планування і створення робочого настрою ви перенесете на якийсь час, наприклад, час, який у вас йде на дорогу від дому до роботи.

15. Під час відпочинку - відпочивайте. Всяка зріла людина чудово знає, яке заняття дає йому можливість відпочити найкращим чином, чи йде мова про вечірній час, вихідні дні або відпустку. Для більшості такими заняттями є спортивні тренування, кіно, театр, телепередачі, читання, прогулянки з дружиною або дітьми, зустрічі з друзями або родичами. Але дуже часто доводиться стикатися з тим, що людина після відпочинку має потребу... у відпочинку. Таке трапляється, коли люди далеко за північ засиджуються за картами, до головного болю в прокуреній кімнаті грають в шахи, ведуть багатогодинні пусті розмови в пивній, кафе або ресторані, без розбору і підряд дивляться всі телепередачі. Найчастіше таке проведення часу є наслідком безвілля, ліні, інерції мислення. Така людина втомлюється під час відпочинку, втрачає здоров'я, духовно спустошується, на роботі поступово декваліфікується і ризикує ніколи не досягнути намічених цілей.

16. Змінюйте заняття. Прагніть так планувати свій день, щоб чергувати сидячу роботу з тією, яку можна робити стоячи. Якщо ж це неможливо, то час від часу проробляйте вправи, які знімають втому від сидячої роботи. В цьому випадку абсолютно необхідні фізичні вправи, бажано біг, плавання, лижі або спортивні ігри.

17. Починайте раніше. Якщо вам вдасться починати робочий день на 15-20 хвилин раніше за звичайне, то це означає, що ви дали собі прекрасну трудову настройку на весь день.

18. Виховуйте пошану до свого і чужому часу. Звикайте високо цінувати і свій, і чужий час. Це допоможе вимогливіше відноситися до того, як ви працюєте, позбавить від базікання, дилетантства і безвідповідальності."

### **Висновок**

За результатами проведеного дослідження можна дійти таких висновків:

1. На основі існуючих стилів, концепцій і моделей лідерства, які започатковані і розвинені вітчизняними й закордонними дослідниками лідером можна визначити особистість, яка здобуває послідовників і хто, з притаманним йому власним почерком, вказує іншим шлях у досягненні спільної мети, вміє будувати міцні відносини з ними, користується повагою і авторитетом завдяки якостям, що мають найвищу цінність для команди.
2. До якостей, які мають бути притаманні лідеру варто віднести: професіоналізм, компетентність, здатність до креативного мислення й бачення стратегії розвитку, чесність, інтелект, ерудиція, енергійність, стійкість поглядів і упевненість в собі, прагнення до саморозвитку і самовдосконалення, піклування про постійне професійне зростання персоналу.
3. Тривалість лідерства залежить від тривалості неформального впливу лідера на його послідовників, які йдуть за ним у досягненні мети. Щоб продовжити цей вплив лідеру необхідно докласти неабияких зусиль у постійній роботі над собою, аби в будь-якій ситуації підтвердити очікування команди щодо його лідерських якостей і лідерської поведінки. Крім того тривалість лідерства залежить і від його життєвого циклу.