

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Психологія управління**»
обов'язкових компонент освітньої програми
другого (магістерського) рівня вищої освіти,
галузь знань 26 «Цивільна безпека»,
спеціальність – 262 «Правоохоронна діяльність»

(для денної та заочної форми навчання)

**за темою: ОСОБИСТІСТЬ ЯК СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КЕРІВНИК В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

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

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол № 8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга
Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

**(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 1) ТЕМА № 2 ОСОБИСТІСТЬ ЯК СУБ'ЄКТ
УПРАВЛІННЯ: КЕРІВНИК В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Навчальні питання

1. Професійно-важливі якості менеджера
2. Професійні функції керівників різних рівнів в організації.
3. Ролі керівника в організації;
4. Проблема керівництва та лідерства в управлінні організацією.
5. Харизматичне і трансформаційне лідерство в організаціях.
6. Стилi керівництва і умови їх ефективного застосування.

Основна література:

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 568 с. –
2. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. – 202 с. –
<http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>.

Допоміжна література:

3. Гендер у психологічних та соціологічних дослідженнях : навч. посіб. / Л.О. Шевченко, Ю.В. Кобікова, І.В. Ламаш та ін.; [Міжнар. благод. фонд "СНІД Фонд Схід-Захід", Харк. нац. ун-т внутр. справ]. - Київ : [б.в.], 2015. - 148 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000.– 512 с.
6. Психологія управління / Ходаківський Є. В. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – 3-тє вид. перероб. і доповн. – К. 2011. – 664 с..
7. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління : навч. посібник Х. : НТУ "ХПІ", 2001. - 160 с.
8. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посібник Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
9. Чепіга Л.П., Шевченко Л. О. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів – Харків: Константа, 2020 – 80 с.
10. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с. –

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>

3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

Професійно-важливі якості менеджера

Менеджер - людина, яка професійно здійснює функцію управління.

Організація не може існувати без менеджерів, адже саме вони забезпечують виконання її місії, розробляють стратегії поведінки організації в середовищі, що змінюється, та забезпечують урахування інтересів тих осіб і організацій, які контактують з організацією або контролюють її діяльність.

Менеджер є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням, формально та неформально відповідає за результати діяльності організації. Він офіційно представляє організацію у зовнішньому оточенні під час проведення офіційних заходів.

Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, знати економіку і маркетинг, інформаційні технології, вміти планувати, прогнозувати розвиток діяльності своєї організації. Не менш важливо бути спеціалістом у роботі з людьми. Тобто менеджер повинен:

- вміти будувати взаємовідносини з підлеглими, між підприємством та клієнтами, з іншими підприємствами;

- приймати рішення в складних ситуаціях, чітко формулювати свої думки.

Менеджер повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини.

Психологічна культура включає три необхідні елементи:

1. Пізнання себе й іншої людини.
2. Уміння спілкуватися з людьми.
3. Уміння регулювати свою поведінку.

Успішність менеджера також залежить від рівня управлінської майстерності.

Управлінську майстерність визначають як:

1. здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації;
2. уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення;
3. уміння правильно розподіляти роботу та завдання, вибирати оптимальну техніку та засоби, передбачувати розвиток ситуації;
4. спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в

межах виділеного бюджету, компетентно виконувати завдання;

5. здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми;

6. логічно і доступно видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 2) Виокремлюють **одинадцять найважливіших якостей менеджера, які впливають на якість управлінської діяльності:**

1. Здатність ефективно управляти собою та своїм часом.

2. Здатність усвідомлювати свої особисті цінності.

3. Визначення цілей роботи, що виконується, і своїх власних цілей.

4. Постійне особисте зростання і розвиток.

5. Здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми.

6. Винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації.

7. Впливовість на оточення, без застосовування прямих наказів.

8. Використання нових сучасних управлінських методів.

9. Уміле використання людських ресурсів.

10. Уміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів та оволодінні практичними навичками роботи.

11. Уміння створювати та удосконалювати групи, які здатні ставати винахідливими і результативними у роботі.

Це узагальнені здібності та якості, якими повинен володіти менеджер. Але якщо детально розглядати це питання, то якості та риси керівника, який досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 3) Психологічні риси керівника:

1. Прагнення до лідерства, здатність до керівництва.

2. Сильні вольові якості.

3. Готовність до розумного ризику.

4. Прагнення успіху, честолюбство.

5. Здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях.

6. Самодостатність особистості.

7. Комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність і логічність мислення, здатність до прогнозування).

8. Уміння протистояти стресу.

9. Адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

Інтелектуальні риси керівника:

1. Прагнення до постійного самовдосконалення.

2. Схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних.

3. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність), а також професійна предметність мислення (знання деталей та тонкощів управління).

4. Мистецтво швидко опрацьовувати інформацію і на цій основі приймати рішення.

5. Здатність до самоаналізу.

6. Уміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним.

7. Психологічна освіта.

Професійні риси керівника:

1. Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, інформаційних технологій.

2. Глибокі знання особливостей функціонування економіки.

3. Схильність та здатність віднаходити резерви людського фактору в організації.

4. Уміння заохочувати персонал за добру роботу або справедливо критикувати.

5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення за тих умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація та цілі не чіткі або сумнівні.

6. Уміння ефективно та раціонально розподіляти завдання і відводити на них оптимальний час.

7. Діловитість, постійний прояв ініціативи, підприємливість.

Соціальні риси керівника:

1. Уміння враховувати політичні наслідки рішень.

2. Схильність керуватися принципами соціальної справедливості.

3. Уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків із рівними собі людьми.

4. Тактовність та ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми.

5. Стресостійкість.

6. Уміння брати на себе відповідальність.

7. Беззастережне виконання правил, які схвалені організацією.

8. Уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Щоб неуспішно чи неефективно керувати, інколи достатньо однієї або декількох рис чи вад керівника.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 4) Вад керівника:

1. Манія величч, ілюзорна віра у свою непогрішність.

2. Надмірна підозрілість.

3. Амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточенням.

4. Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.

5. Невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну.

6. Невміння або небажання бути відвертим та привітним із своїми підлеглими.

7. Невіра в здібності своїх підлеглих.

8. Безпосереднє керування роботою, замість того, щоб правильно розподілити її між підлеглими.

9. Тримання всіх гілок управління в одних руках, прийняття рішень за підлеглих і тим самим відсутність стимулювання їхньої ініціативи.

10. Невіра у професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.

11. Виконання передусім знайомої і приємної роботи.

12. Невміння розподіляти стратегію та тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 5) Професійні функції менеджерів

Функції менеджера залежать перш за все від рівня посадової позиції в організаційній ієрархії. На практиці звичайно виділяють три рівні: менеджери вищого, середнього і нижчого рівня. Для того, щоб проаналізувати функції керівників різного рівня в організаціях, необхідно врахувати **два критерія**:

- **організація як система.** Організацію можна розглядати в трьох аспектах: як систему предметної діяльності; як соціальний інститут; як співтовариство (колектив) людей і систему інтерперсональних (міжособистісних) відносин.
- **технологія роботи менеджера.** З погляду технології управління статус менеджера в організації має три аспекти: він повинен визначати, що співробітники повинні робити (управління організацією або підрозділом), як вони повинні це робити (керівництво людьми) і як спонукати їх до дії (мотивація і контроль).

Таким чином, якщо ми розглядаємо організацію як систему спільної наочної діяльності, як соціальний інститут і як систему інтерперсональних відносин (колектив), то розділяються і основні, класичні, ролі і функції менеджера

СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ І ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРА

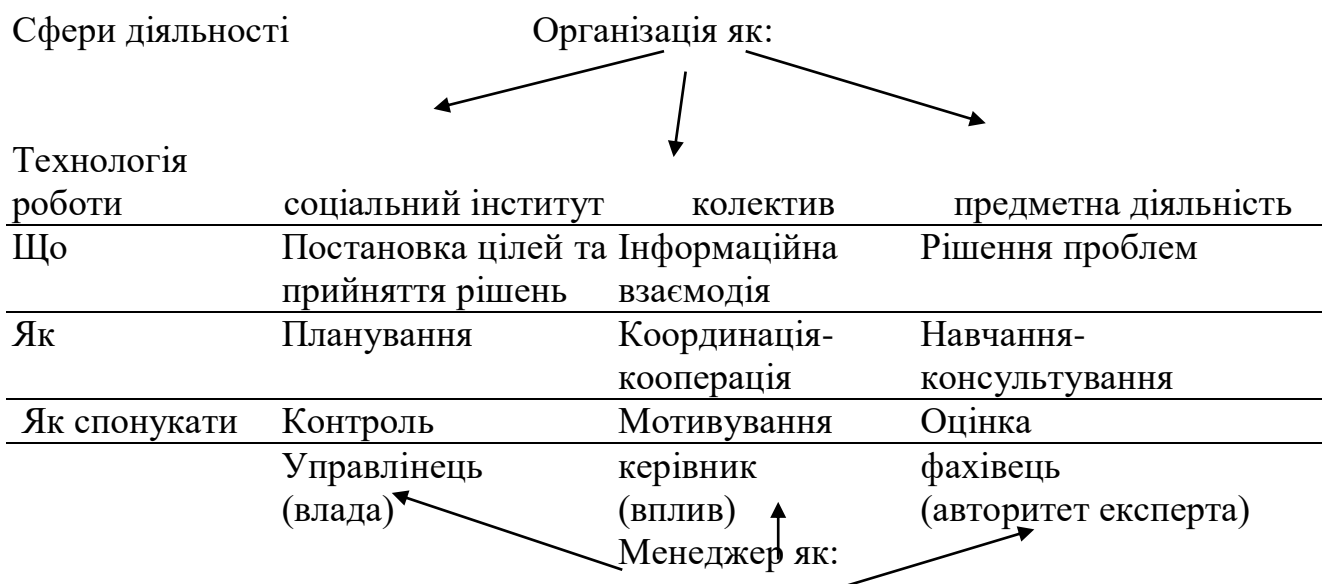


Рис. 2. Сфери діяльності і функції менеджера

1. Менеджер вищого рівня - Управлінець. Можливість грати вирішальну роль, визначати, що люди повинні робити, пов'язана з посадовою позицією менеджера, обсягом делегованої йому влади і відповідальності, тобто його статусом в організації. Управлінські функції включають:

- Постановку цілей і прийняття рішень (вибір цілей і

альтернативних варіантів рішень);

- планування (план і послідовність реалізації рішення, розподіл завдань, розподіл фінансових, матеріально-технічних, людських ресурсів);
- контроль (співвідношення потрібного і досягнутого на кожному етапі реалізації рішень, зворотний зв'язок для співробітників і підрозділів, дисциплінарний контроль).

Розробка системи цілей організації і підрозділу утворює концептуальний рівень діяльності менеджера. На основі аналізу зовнішнього середовища і потенціалу організації формуються місія, цілі, пріоритети організації, а на їх основі — стратегія організаційного розвитку. Виділяють 6 провідних стратегій: *Стратегія продукту* — пов'язана з визначенням асортименту, якості продукту або послуг. Те, що створює організація, визначає всі управлінські процеси. Стратегія продукту припускає правильне визначення потреб зовнішнього оточення, управління якістю як реакцію на потреби споживачів. *Стратегія просування продукту* — пов'язана з маркетингом, рекламою, ціноутворенням, політикою знижок і спеціальних умов надання продукту, політикою збуту. *Стратегія персоналу* — включає наймання, адаптацію, кадровий моніторинг (оцінка, створення умов для розвитку і планування кар'єри), навчання і розвиток, мотивацію і стимулювання персоналу, взаємодію і контроль. *Стратегія ресурсів* — управління інформацією, часом, матеріальними ресурсами, фінансами. *Стратегія конкуренції* — політика організації в області інформаційної, економічної, фізичної безпеки, управління під стандарти діяльності конкурентів, лобіювання — досягнення виразного контрасту в порівнянні з іншими організаціями, що діють в галузі. *Стратегія інновацій* — визначає політику організації в області управління змінами.

Питання стратегічного менеджменту знаходяться в компетенції менеджерів вищої ланки, але до виконання аналітичної роботи притягуються також менеджери нижчого рангу.

Планування як управлінська функція припускає: створення організаційної структури і розробку структури процесу виробництва або надання послуг.

а) Створення організаційної структури означає розподіл завдань між підрозділами і серед персоналу. Це одночасно: формулювання завдань підрозділу або співробітника, розподіл відповідальності за результат або виконання дії, визначення компетенції — області, в якій співробітник має право на прийняття рішень або самостійний вибір способів дій.

Оскільки в постановці і рішенні задач бере участь, як правило, не одна людина, розподіл завдань одночасно означає створення комунікативної структури організації, тобто задання субординаційних відносин між співробітниками — хто і кому саме має право ставити завдання і вимагати їх виконання (відносини по вертикалі), і координаційних відносин між співробітниками — узгодження дій та рішень (відносини по горизонталі).

б) Розробка структури процесу виробництва або надання послуг. Менеджер бере участь в розробці, визначає або санкціонує структуру

трудового процесу: функціональні обов'язки співробітників, нормативну структуру трудового процесу, послідовність і способи дій тощо.

Створення ефективної системи контролю як управлінська функція припускає контроль результатів і контроль дій. До контролю результатів можна віднести фінансовий і маркетинговий контроль, до контролю дій — виробничий контроль і контроль якості.

2. Менеджер середнього рівня - Керівник. Основні цілі керівництва — забезпечення ефективності, планованості і безперервності діяльності персоналу.

Управління процесом виробництва товарів і послуг означає перш за все керівництво людьми, що беруть участь в цьому процесі. Менеджер як керівник вирішує задачі підрозділу не особисто, а руками інших людей, своїх підлеглих. Ефективність менеджера — це перш за все ефективність взаємодій, злагодженість, кооперація і рівень мотивації керованої ним команди. Відповідно можна виділити основні функції керівництва:

- інформаційні взаємодії – повнота інформації, розуміння завдань;
- кооперація, координація – узгодження цілей, завдань, дій персоналу;
- мотивування.

Таким чином, керівництво — це діяльність менеджера в організації як системі інтерперсональних відносин, діяльність в даній сфері — перш за все спілкування і взаємодія з людьми, уміння переконувати і завойовувати довіру вчинками і словом, добиватися узгодженості дій дуже різних по своїх поглядах і характерах людей, тобто впливати на них.

3. Менеджер нижчого рівня. На нижчих рівнях системи управління (менеджер нижчого рангу) на долю менеджера можуть припадати і чисто виконавські функції, тобто він сам виконує якусь частину трудових дій. Проте в предметну діяльність менеджер включається все-таки як управлінець, і це обмежує його функції як фахівця — він включається в трудову діяльність в критичні моменти, коли підлеглі потрапляють в безвихідну ситуацію. Менеджер як фахівець відповідно виконує наступні функції:

- допомога співробітникам в рішенні проблем (як ліквідовувати утруднення)
- навчання і консультування співробітників (як і які виконувати дії);
- кваліфікована оцінка способів і результатів дій співробітників (тобто наскільки раціонально і ефективно співробітником були вирішені його професійні завдання).

Основне завдання менеджера при цьому — не підміняти собою підлеглих, особисто виконуючи ту частину роботи, з якою вони не справляються, а розвивати персонал, навчаючи самостійному подоланню труднощів, тобто надавати допомогу, організовуючи самодопомогу.

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він має право

вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника та офіційні повноваження є підґрунтям, на якому базується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він виступає організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем. Управлінські ролі визначають обсяг і зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для виконання накреслених завдань.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 6) Ролі керівника в організації;

Існує декілька підходів щодо класифікації управлінських ролей керівників.

Менеджери в організації, які є суб'єктами здійснення управлінської діяльності, грають низку різноманітних ролей.

1. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Вони полягають у тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, коригує, координує діяльність. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер; він же несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення. Менеджер повинен не лише визначити оптимальне вирішення певної проблеми, а взяти на себе ризик, наважитись прийняти рішення.

2. Інформаційні ролі.

Вони полягають у тому, що менеджер отримує, збирає інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище, розповсюджує інформацію у вигляді фактів та нормативних настанов, а також роз'яснює політику, основні цілі організації, тобто виступає її представником. Результати роботи залежать від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки ясно і чітко доводить інформацію до членів організації.

3. Міжособові ролі.

Менеджер виступає у ролі керівника, що формує стосунки у середині організації та поза її межами, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля. Менеджер повинен йти попереду та вести за собою своїх підлеглих, користуватись їх довірою і повагою, тобто бути лідером.

Залежно від позиції менеджера в організації, завдань, які він вирішує, та функцій, які реалізує, наведені ролі можуть бути притаманні їм більшою або меншою мірою, хоча кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником відносно своїх підлеглих.

За думкою С.Манічева, який розглядає організацію на макрорівні як поле сфер діяльності, загальних для людського світу в цілому, доцільно виділити такі управлінські ролі:

- *управління організацією чи підрозділом.* Статус і посадова позиція, рівень повноважень менеджера виражаються обсягом управлінських функцій, які він виконує:
 - прийняття рішень;

- планування;
- контроль.
- *ролі спеціаліста.* Фахівець у предметній галузі бере участь у визначенні предметної діяльності і виконує такі функції, як:
 - допомога співробітникам у ході вирішення проблем;
 - навчання та консультування співробітників;
 - кваліфіковане оцінювання способів та результатів дій співробітників.
- *керівництво персоналом.* Керівник виконує завдання підрозділу не особисто, а за допомогою інших людей, своїх підлеглих. Відповідно його основні функції такі:
 - інформаційна взаємодія;
 - кооперація;
 - мотивація.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 7) Г.Мінцберг розподіляє управлінські ролі таким чином

Управлінські ролі

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами дослідження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають їй та послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно застосовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Поширювач	Передає в організацію отриману із	Розсилання пошти в

інформації	зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт із питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, враховуючи передачу інформації в зовнішні організації та окремим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях із обговоренням стратегії, огляди ситуації, мета яких - ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли перед організацією постане необхідність змін	Обговорення стратегічних і поточних питань, враховуючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх важливих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Реалізатор переговорів	Відповідальний за участь організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Контрольні питання

1. Наведіть визначення поняття «менеджер»?
2. З яких компонентів складається психологічна культура менеджера?
3. Визначте одинадцять найважливіших якостей менеджера, які впливають на управлінську діяльність.
4. Якими психологічними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?
5. Якими інтелектуальними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?
6. Якими професійними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?

7. Якими соціальними здібностями та якостями повинен володіти менеджер?

8. Визначте вади керівника, які спричиняють неефективне чи неуспішно керування.

Теми рефератів:

1. Вимоги до інтелектуальних та особистісних особливостей керівника.
2. Методи діагностики професійно-важливих якостей керівника.
3. Тренінг в професійній підготовці менеджера.

КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Поняття «лідер» і «керівник»

Як вважає Е. Орбан-Лембрик, в організації існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути й лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство - персоніфіковані форми соціального контролю способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи. У кожного керівника складається певний стереотип управлінської діяльності, який в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих із метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Між керівництвом і лідерством є подібність і відмінності. Із психологічної позиції керівництво - процес соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо діє на інших із метою структурувати дії та відносин в групі, організації. А керівник є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напряму розвитку організації, структурування діяльності й відносин, вплив на персонал під час виконання завдань, передбачених метою. Лідерство (англ. — провідник, ведучий, керівник) проявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися, дати їм необхідну для цього енергію. Воно теж має ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення у важливих ситуаціях. Він як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі впливає на окремих осіб або на групу в цілому, спрямовує їх зусилля на досягнення поставлених цілей. Типологію лідерства визначають, беручи за основу зміст діяльності, стиль керівництва, характер діяльності, оцінки

ефективності діяльності, яку виконує лідер.

Таблиця 2

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 8) Типологія лідерства

Види лідерства			
За змістом діяльності	За стилями керівництва	За характером діяльності	За оцінкою ефективності діяльності
1.Лідер-натхненник. 2.Лідер–організатор. 3.Лідер,який одночасно натхненник і організатор.	1. Авторитарний. 2. Демократичний. 3. Лідер, який поєднує авторитарний та демократичний стиль.	1. Універсальний (постійно виявляє якості лідера). 2.Ситуативний (виявляє якості лідера лише у спеціалізованій ситуації).	1. Конструктивний. 2. Деструктивний (знищує ефективність спільної дії).

Якщо менеджер володіє значним впливом в колективі і займає центральне місце в структурі відносин, він називається лідером. Разом з тим, керівництво і лідерство – не співпадаючі поняття. Основна відмінність тут полягає в наступному. Взаємодія суб'єкта і об'єкта керівництва здійснюється в системі адміністративно-правових відносин тієї або іншої офіційної організації. Що стосується взаємодії суб'єкта і об'єкта лідерства, то воно може відбуватися в системі як адміністративно-правових, так і морально-психологічних зв'язків між людьми. Якщо перші є необхідною ознакою будь-якої офіційної організації, то другі виникають спонтанно, як наслідок взаємодії людей і в офіційних, і в неофіційних організаціях. Таким чином, в одному і тому ж акті взаємодії двох членів виробничої організації іноді можна спостерігати одночасно і відносини керівництва, і відносини лідерства, а іноді тільки один з цих видів відносин.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 9) Проводячи відмінності в змісті понять «лідер» і «керівник», Б.Д.Паригін зупиняється на наступних моментах:

- лідер переважно покликаний регулювати міжособистісні відносини в групі, керівник - офіційні відносини групи як соціальної організації;
- лідерство розвивається в умовах мікросередовища (малої групи), керівництво - це елемент макросередовища (всієї системи суспільних відносин);
- лідерство виникає стихійно, керівник призначається - цілеспрямовано, під контролем, у жодному випадку не стихійно;
- явище лідерства менш стабільно, оскільки залежно від настрою групи, керівництво - стабільніше явище;
- лідер володіє меншим арсеналом санкцій по відношенню до членів групи, ніж керівник;
- лідер приймає велику кількість безпосередніх рішень і його рішення стосуються, в основному, групової діяльності, керівник ухвалює складніші і

більш опосередковані рішення, що не обов'язково стосуються обставин і міркувань, пов'язаних з конкретною групою;

- сфера діяльності лідера - мала група, керівника - ширша, оскільки він повинен представляти малу групу в ширшій соціальній системі (наприклад, в цілісній організації, у великому підрозділі, у взаємодії з іншими функціонально-суміжними групами).

Харизматичне і трансформаційне лідерство в організаціях

Харизматичне лідерство припускає уявлення послідовників про те, що лідер володіє божественним даром, що він у своєму роді унікальний і грандіозний. Ознаками харизматичного лідерства можуть служити віра послідовників в правильність переконань лідера, безумовне прийняття лідера, любов до нього і готовність підкорятися.

Харизматичні лідери вважаються людьми, які здатні намалювати перед своїми послідовниками картину майбутнього, що обіцяє краще життя, «героями», які демонструють поведінку, що йде врозріз з традицією, і примушують людей приймати радикальні зміни, прихильниками яких вони є. Відзначається ефективне використання харизматичними лідерами «інсценувань». Інсценування припускає увагу до створення символів і маніпулювання ними, включаючи зовнішній вигляд, антураж, «реквізит» та інші спеціально демонстровані речі.

Харизматичні лідери особливо ефективні в умовах значної невизначеності ситуації, але неефективні в умовах визначеності. Такі лідери забезпечують відчуття цілеспрямованості в організації, коли вона в цьому найбільше має потребу, тобто коли у організації немає чіткого шляху проходження. Але коли організація закріплюється в системі з високою ситуативною передбаченістю, ефективність харизматичного лідера знижується.

Існують загальна і специфічна концепції харизматичного лідерства.

Загальна концепція харизматичного лідерства припускає, що такий лідер проявляє наступні риси:

- 1) постійно підкреслює важливість загальних цінностей і загального бачення майбутнього;

- 2) постійно підкреслює ідентичність з послідовниками; зосереджений на розвитку пов'язуючих уз між своїми послідовниками і формуванні у них відчуття «ми»;

- 3) моделює бажану поведінку: проявляє особисту прихильність цінностям, ідентичності та цілям, які він просуває, проявляє самопожертвування, що свідчить про прихильність цим цілям та цінностям;

- 4) виражає силу: створює і справляє враження упевненості в собі, фізичної і соціальної сміливості, рішучості, оптимізму і новаторства

Харизматичні лідери знаходять силу завдяки тому, що їх послідовники ідентифікуються з ними. Послідовники ж ідентифікуються з харизматичними лідерами в надії, що ті доб'ються успіху. Ця надія підкріплюється обіцянками самих лідерів. Харизматичні лідери «володіють здатністю перетворювати складні ідеї в прості послання, що передають сенс через символи, метафори і

притчі».

Специфічна концепція харизматичного лідерства стверджує, що харизма існує тільки у тому випадку, коли в наявності наступні п'ять взаємодіючих один з одним елементів:

- 1) є людина надзвичайних якостей і дарувань;
- 2) присутня соціальна або організаційна криза або ситуація безнадійності;
- 3) даною людиною (потенційним лідером) висувуються радикально нове бачення та ідеї, що обіцяють подолати кризу;
- 4) існує група послідовників, які повірили в нове бачення майбутнього та в виняткові можливості лідера;
- 5) у спробах подолання кризи, що переживається, лідера постійно супроводжує успіх, що підтверджує і його надзвичайні дарування, і правомірність пропонованого їм бачення майбутнього

Розглядаючи харизматичне лідерство в масштабах міжособистісної взаємодії усередині організації, необхідно встановити, які «видатні якості» дозволяють людині стати натхненником інших, тобто які повинні бути особисті здібності і уміння харизматичного лідера.

Виділяють наступні характеристики харизматичного лідера:

- високий рівень упевненості в собі;
- сильна переконаність в правильності своїх ідей;
- високий рівень енергії і ентузіазму;
- високий рівень експресивності, зовнішня виразність;
- блискучі комунікаційні та ораторські навички;
- активне моделювання ролі і формування іміджу.

Існує «темна сторона» харизматичного лідерства:

- Харизматичні лідери ініціюють грандіозні проекти, щоб прославити своє ім'я, а ці проекти часто виявляються нереалістичними;
- Харизматичні лідери з готовністю витрачають час на публічну діяльність з метою просування своєї ідеї, проте вони неохоче займаються керівництвом і сприянням практичної реалізації цієї ідеї;
- У харизматичних лідерів немає компетентних спадкоємців. Вони прагнуть мати слабких і залежних підлеглих і усувають людей, що володіють лідерськими якостями потенційного наступника.

Трансформаційне лідерство — це процес досягнення значних змін в установках і представленнях членів організації та формування прихильності значним змінам в цілях і стратегіях організації. Ці люди визначають необхідність змін, створюють бачення нових перспектив, формують прихильність новому баченню і повністю трансформують організацію. Таке перетворення вимагає не стільки «ексцентричної поведінки харизматичних геніїв», скільки «дисципліни з набором передбачених кроків», «цілеспрямованого і організованого пошуку змін, систематичного аналізу і здатності переміщати ресурси з менш продуктивних областей в продуктивніші». Трансформаційне лідерство припускає вплив лідера на

підлеглих, але ефектом цього впливу є розширення повноважень підлеглих, які також стають лідерами в процесі перетворення організації. Таким чином, трансформаційне лідерство зазвичай розглядається як колективний процес, що припускає дії лідерів на різних рівнях і в різних підрозділах організації.

Трансформаційні лідери:

- стають рольовими зразками для своїх послідовників - їх поважають, їм довіряють;
- мотивують і надихають оточуючих і формулюють чіткі очікування від підлеглих;
- стимулюють своїх послідовників до новаторства і творчості;
- враховують потреби кожного співробітника в просуванні і розвитку, індивідуальні особливості кожного.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 10) Стилі керівництва і умови їх ефективного застосування

Стиль керівництва — це манера поведінки керівника стосовно своїх підлеглих. Виділяють наступні *стилі управління*:

авторитарний стиль управління: для нього характерне жорстке одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий постійний контроль за виконанням рішень, із загрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (по непсихологічних критеріях: прибуток, продуктивність, якість продукції можуть бути добрими), але недоліків більше, ніж достоїнств: висока вірогідність помилкових рішень; придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників; незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням в колективі. Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії тощо);

демократичний стиль управління: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю»); керівник виявляє цікавість і доброзичливу увагу до особистості співробітників, врахування їх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль забезпечує високу вірогідність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством в колективі. Проте реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностях керівника.

ліберальний стиль керівництва характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» (всі можуть висловлювати свої позиції, але реального врахування, узгодження позицій не прагнуть досягти), а з іншою — «мінімумом контролю» (навіть прийняті рішення не

виконуються, немає контролю за їх реалізацією), унаслідок чого результати роботи зазвичай низькі, люди незадоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат в колективі несприятливий.

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 11) Ситуативний стиль управління (П.Херсі) гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу(табл.3.).

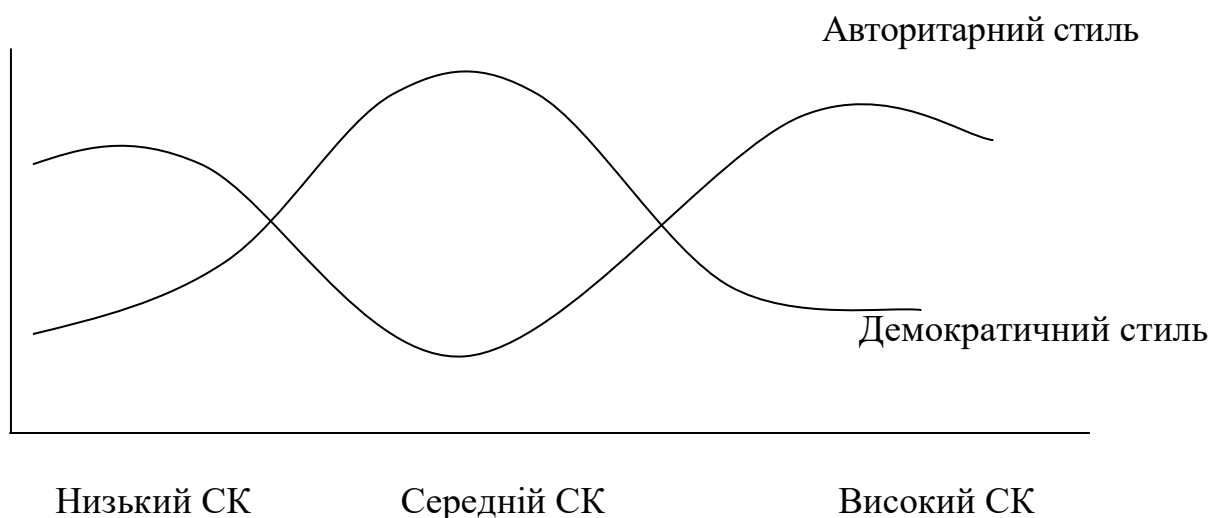
Рівень розвитку співробітника, колективу	Форма управлінської поведінки
Низький рівень Не хочуть працювати, не вміють працювати (низька кваліфікація, недобросовісні працівники)	Авторитарна вказівка - чіткі вказівки, що і як робити, інструктаж; - постійний контроль роботи; - коли необхідно — карайте - відзначаєте помилки і хорошу роботу, заохочуйте добрі результати роботи.
Середній рівень: Хочуть, але не вміють працювати (недостатньо досвіду, хоча володіють певними базовими навиками, старанні і добросовісні)	Популяризація: - Вказівки і інструктаж у формі ради, рекомендації, дається можливість проявити самостійність - Регулярний контроль роботи - Доброзичливість - Інтенсивне спілкування, в якому оцінюються індивідуальні особливості і виявляються загальні інтереси - Накази – коли необхідно - Заохочення, якщо необхідно – то і покарання
Хороший рівень: хочуть і вміють працювати Кваліфікація – достатня Подальший розвиток – прийняття більшої відповідальності	Участь в управлінні: - Консультації із співробітниками з окремих питань в дорадчій формі - Заохочення ініціативи підлеглих, вислів ними пропозицій і зауважень - Розширення відповідальності підлеглих - Керівник обмежується вказівками і контролем результатів - Створення системи самоконтролю співробітників - Постановка цілей без уточнення способу їх досягнення - Винагорода роботи, умови для широкого спілкування
Високий рівень Хочуть і вміють працювати творчо	Передача повноважень - Постановка проблеми, пояснення цілей і досягнення згоди стосовно них - надання співробітникам необхідних прав і повноважень

	для самостійного вирішення проблеми - уникати втручання в справи - самоконтроль і самоврядування співробітників - надавати підтримку, якщо просять, серйозно реагувати на прохання
--	---

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 12) Ситуативний підхід заснований на ідеї, що не існує ніякого оптимального стилю керівництва: успішна поведінка визначається не одним чинником, а ситуацією в цілому. Ситуативна модель Фідлера базується на тому, що три чинники впливають на поведінку керівника:

- відносини між керівником і підлеглими (ступінь сприятливості відносини керівника з підлеглими);
- обсяг законної влади, пов'язаний з посадою керівника і дозволяючий йому впливати в тому або іншому ступені на своїх підлеглих (величина влади керівника, його можливість в контролі за діями підлеглих і використанні різних засобів стимулювати їх активності);
- структура групового завдання (чіткість поставленого завдання, шляхи і способи його рішення, наявність множинності рішень, можливість перевірки їх правильності).

Сукупна кількісна оцінка (за спеціально розробленими шкалами) всіх перерахованих вище параметрів дозволяє судити про величину здійснюваного керівником ситуативного контролю (СК), тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування групи. В результаті поєднання цих чинників можливі потенційні ситуації: наприклад, при ситуації 1 є хороші відносини керівник-співробітники, завдання структуроване; великий обсяг влади — отже, кращий стиль з орієнтацією на завдання. У ситуації, де відносини погані, завдання структуроване, а обсяг влади малий — краще стиль з орієнтацією на співробітників.



Результати досліджень показали, що керівник директивного типу найбільш ефективний в ситуаціях з високим або низьким СК, тобто для нього укорай сприятливих або несприятливих. Керівник з демократично-колегіальним стилем найбільш ефективний в ситуаціях з помірним СК .

(ПРЕЗЕНТАЦІЯ 13) Контрольні питання:

1. В чому полягає різниця між керівництвом і лідерством в управлінській діяльності?
2. В чому ви бачите переваги й недоліки авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва? Аргументуйте свою відповідь.
3. В чому полягають переваги й недоліки харизматичного лідерства в організаціях?
4. Які риси притаманні харизматичному лідеру?
5. У чому полягають переваги й недоліки трансформаційного лідерства в організаціях?
6. Які переваги ситуативного стилю управління (теорія П. Херсі)?
7. Що таке ситуативний контроль по Ф. Фідлеру?

Виконайте тестове завдання

1. Особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією - це:
 - а) керівник;
 - б) менеджер;
 - в) неформальний лідер;
 - г) усі відповіді правильні.
2. Стили керівництва на засадах управлінської решітки запропонували:
 - а) К.Левін і Р.Лайкерт;
 - б) Р.Блейк і Дж.Моутон;
 - в) Ф.Фідлер і Д.Мак-Грегор;
 - г) О.Кузьмин і В.Гладунський.
- 3.Вимога формальної дисципліни - це параметр взаємодії керівника з підлеглими при:
 - а) авторитарному стилі керівництва;
 - б) демократичному стилі керівництва;
 - в) ліберальному стилі керівництва;
 - г) комбінованому стилі керівництва
4. Теорія лідерства Ф.Фідлера – це:
 - а) ситуаційна теорія лідерства;
 - б) системна теорія лідерства;
 - в) факторна теорія лідерства;
 - г) теорія «рис»
5. Першим дослідив переваги і недоліки традиційних стилів керівництва:
 - а) Р.Лайкерт;
 - б) К.Левін;

- в) Д.Мак-Грегор;
г) Р.Блейк.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 1 ДО ТЕМИ
Надайте характеристику основним стилям керівництва

Стиль керівництва	Основні характеристики стилю керівництва
Авторитарний стиль	
Демократичний стиль	
Ліберальний стиль	

Виконайте методику та надайте результати вивчення власного стилю керівництва:

ОПИТУВАЛЬНИК БЛЕЙКА-МУТОНА

Стиль керівництва - це найбільш стійкий, типовий для даного керівника спосіб реалізації управлінських функцій, тобто спосіб взаємодії з підлеглими і рішення виробничих задач. Вперше до експериментального вивчення стилю керівництва звернувся К. Левін, який описав три класичні стилі: автократичний, ліберальний і демократичний. Декілька іншу класифікацію запропонував Р.Лайкерт, який, порівнюючи групи з високою і низькою продуктивністю праці, на цій основі розділив керівників на тих, хто зосереджений на виробництві, і на тих, хто зосереджений на людині. Згодом оцінка стилю керівництва була модифікована Р. Блейком і Дж. Мутонем, що побудували для цих цілей «управлінські решітки». Вивчення стилю проводиться або методом самооцінки, або методом експертної оцінки. При самооцінці менеджер сам відповідає на поставлені в анкеті питання. При експертній оцінці на питання відповідають його підлеглі, керівники суміжних підрозділів і вищестояще керівництво. Мінімальна кількість експертів - шість чоловік. Експертам пропонується відзначити номери тих тверджень, які, на їх думку, справедливі для даного менеджера.

Інструкція:

Пропоновані Вам твердження стосуються різних аспектів поведінки керівника (або Вашої поведінки). Оцініть, наскільки вони справедливі для даного керівника (або для Вас), поставивши хрестик у відповідну графу - «Завжди», «Часто», «Рідко» і «Ніколи».

Текст методики

- 1 Я дію як представник цього колективу
- 2 Я надаю членам колективу повну свободу у виконанні роботи
- 3 Я заохочую застосування одноманітних способів роботи
- 4 Я дозволяю підлеглим вирішувати задачі по їх розсуду
- 5 Я спонукаю членів колективу до більшої напруги в роботі
- 6 Я надаю підлеглим можливість робити роботу так, як вони вважають найбільш доцільним
- 7 Я підтримую високий темп роботи
- 8 Я прагну направити помисли людей на виконання виробничих завдань
- 9 Я вирішую виникаючі в колективі конфлікти

- 10 Я неохоче надаю підлеглим свободу дій
- 11 Я вирішую сам, що і як повинно бути зроблено
- 12 Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності
- 13 Я розподіляю доручення підлеглим, виходячи з виробничої необхідності
- 14 Я сприяю різним змінам у виробничому колективі
- 15 Я ретельно планую роботу свого колективу
- 16 Я не пояснюю підлеглим свої дії і рішення
- 17 Я прагну переконати підлеглих, що мої дії і наміри - для їх користі
- 18 Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи

Обробка і інтерпретація результатів.

1. Біля відмічених тверджень поставити бали там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» і «Ніколи».

2. Відповіді на питання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумовувати і суму відзначити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінських грат

3. Скласти решту одиниць і суми відзначити на шкалі «Орієнтація на завдання».

4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю менеджера.

При інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на наступні характеристики стилю діяльності менеджера, пропоновані авторами методики:

Крапка 1.1 – «Страх перед бідністю». З боку керівника виявляються зусилля, направлені на забезпечення мінімальної якості роботи, що дозволяє уникнути звільнення.

Крапка 9.1 – «Авторитет – підпорядкування». Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат - все, а людина - в кращому разі виконавець. Моральний настрій в колективі такого керівника мало турбує.

Крапка 1.9 – «Будинок відпочинку». Керівник в основу своєї діяльності ставить людські відносини, створює «сімейну» атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Крапка 5.5 – «Організація». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності і морального клімату в колективі.

Крапка 9.9 – «Команда». Відповідає такому стилю управління, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливості самореалізації і підтвердження власної значущості.