

ТЕМА: ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО. ОБМЕЖЕННЯ «НЕДОСТАТНЄ РОЗУМІННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ»

Мета: Вивчення даної теми необхідно нам для того, щоб, ставши керівниками, кожен з Вас міг здійснювати ефективно управління певною організацією або групою людей. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці призводить до непрофесійності та некомпетентності керівника і, як наслідок, до неефективності функціонування організації. Отже, кожен керівник у повній мірі повинен володіти знаннями та особливостями управлінської праці, а, в першу чергу, розуміти її суть.

План

1. Інтерпретація поняття «лідер» та «керівник». Їх співвідношення, можливості поєднання в одній особі.
2. Особливості управлінської праці
3. Характеристики людини, яка має розуміння особливостей управлінської праці та, яка їх не має
4. Рекомендації щодо розвитку в собі лідерських якостей, тестова методика для визначення Ваших здібностей до управління.

+

- Надання аудиторії екземплярів тестової методики та рекомендацій, спрямованих на вирішення деяких напружених ситуацій при організації ефективного управлінського впливу на підлеглих, колег, партнерів чи конкурентів

Питання до аудиторії:

1. Як Ви вважаєте, для чого нам потрібно вивчати дану тему (ПЕРЕД ПОЯСНЕННЯМ МЕТИ ЛЕКЦІЇ)
2. Скажіть, будь-ласка, як Ви розумієте поняття «лідер» та «керівник» (ПЕРЕД ПОЯСНЕННЯМ ПЕРШОГО ПИТАННЯ)

3. Як, на Вашу думку, співвідносяться ці поняття (В ПРОЦЕСІ ПОЯСНЕННЯ ПЕРШОГО ПИТАННЯ)
4. Чи є обов'язковим наявність у організації або колективі неформального лідера (ПІСЛЯ ПОЯСНЕННЯ ПЕРШОГО ПИТАННЯ)
5. Що являє собою управлінська праця (ПІСЛЯ ПОЯСНЕННЯ ДРУГОГО ПИТАННЯ)
6. Якими якостями повинна володіти людина, яка має розуміння особливостей управлінської праці (ПЕРЕД ПОЯСНЕННЯМ ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ)

Вступ

РОЗУМІННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Протягом кількох десятиліть менеджери та вчені, які займаються проблемами поведінки, працювали над встановленням характеристик ефективної управлінської практики. Намагаючись зрозуміти якості ефективного управління, вони записували і аналізували, як ефективні та неефективні керівники виконують щоденні завдання. Різниця між ефективною і неефективною роботою була, таким чином, задокументована, і висновок безлічі фахівців полягає в тому, що унікальною управлінською якістю є лідерство.

Ми визначаємо лідерство як здатність використовувати людські та інші ресурси для отримання результату. Аналіз лідерства буде коротко викладається з метою показати його зростаючу практичність.

1 ПИТАННЯ

Успішне функціонування групи в цілому, як й успішність діяльності кожного з її членів, вимагає значних зусиль по їхній організації, визначенню цільової спрямованості, координації дій індивідів і групи, тобто має потребу в *керуванні*. Тому одним з важливих аспектів поділу праці в колективах є розподіл людей на керівників і керованих.

Керівник є провідною й організуючою ланкою в соціальних системах керування. Керування діяльністю груп і колективів здійснюється у формі

керівництва й *лідерства*. Ці дві форми керування мають певну подібність, що помітно вже в самій термінології. **Керівник** – це **ведучий за руку**, лідер (від англ. leader – ведучий вперед). У той же час ці поняття істотно розрізняються, тому що керівник у більшій мірі виражає свої офіційні повноваження в керуванні колективом, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах, хоча іноді ці дві форми керування поєднуються в одній особі.

Найбільше чітко ці поняття розкриті **Б.Д. Паригінім**, що звернув увагу на наступні основні розходження між ними в плані їхніх взаємозв'язків з неофіційною й офіційною структурою групи:

1) лідерство в основному пов'язане з регулюванням внутрігрупових міжособистісних відносин, що носять неофіційний характер, у той час як керівництво є засобом регулювання відносин у рамках офіційної соціальної організації;

2) лідерство являє собою головним чином феномен мікросередовища, а керівництво – елемент макросередовища, що відповідає системі домінуючих у ній соціальних відносин;

3) лідерство виникає й функціонує переважно стихійно, керівництво ж являє собою процес цілеспрямованої й контрольованої зверху діяльності соціальних організацій й інститутів;

4) на відміну від лідерства, керівництво – це явище більше стабільне, менш піддане перепадам у думках і настроях членів групи;

5) процес керівництва характеризується застосуванням більшої системи різних санкцій, чим це має місце в лідерстві;

6) процес прийняття рішень у системі керівництва носить більш складний і опосередкований характер, чим в умовах лідерства;

7) діяльність лідера протікає переважно в рамках мікроструктури малої групи, сфера ж дій керівника набагато ширше й охоплює різні рівні соціальної системи, на яких він, зокрема, представляє малу групу;

8) лідерство є чисто психологічна характеристика поведінки певних членів групи, у той час як керівництво – це переважно соціальна характеристика

формальних відносин у групі, насамперед у плані розподілу ролей керування й підпорядкування.

Слід зазначити також розходження цих понять у їхньому зв'язку із правовими повноваженнями. **Керівництво** являє собою процес правової організації й керування спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як представником соціального контролю й влади. Керівник має офіційні повноваження, призначається й звільняється з посади вищими соціальними структурами. Він завжди включений в ієрархічний ланцюжок офіційних відносин, починаючи з міністерства й кінчаючи первинними підрозділами, і в цьому ланцюзі він одночасно виступає як керівник стосовно нижчестоящого і як підлеглий стосовно вищестоящого. **Лідерство** – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування спілкуванням і діяльністю членів малої групи й колективу, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах.

Члени групи самі делегують лідера на його неофіційний пост, оцінюючи його знання, досвід й особистісні якості, але члени групи можуть і позбавити його цих повноважень без офіційних рішень, якщо він не виправдує їхніх очікувань.

Дослідники відзначають і відому відносність розходжень лідерства й керівництва, констатуючи наявність діалектичного взаємозв'язку й взаємопроникнення цих феноменів керування. Так, керівник може одночасно виступати в ролі неформального лідера; лідерство за певних умов здатне перерости в офіційне керівництво.

З'єднання функцій керівника й лідера характерно для колективу вищої форми організації групи.

У певних умовах спостерігається й значна спільність завдань, що розв'язують керівник і лідер. Чим складніше й відповідальніше в соціальному плані розв'язувані групою завдання (ділове, військові, правоохоронні), тим більше зближення керівника й лідера. Подібність феноменів керівництва й лідерства вбачається й у тім, що в кожному з них виявляється «вертикальний зріз»

відповідних офіційних і неофіційних відносин у групі, представлений позиціям домінування й підпорядкування.

Лідер може бути «діловим», якщо одержує найбільше визнання завдяки своєму досвіду і знанням у професійній сфері, «інтелектуальним» – за різнобічність інтересів та світогляду, «емоційним» – за ініціативність, почуття гумору, силу емоційного впливу. Лідерство виникає не завжди, а лише у певних умовах. Якщо цілі та задачі, що стоять перед групою, досить прості і не вимагають координації спільних зусиль, то кожний член групи вирішує задачу самостійно.

Лідери виділяються в період 3-4 місяців із моменту формування неофіційної групи.

У своїй діяльності офіційному керівнику доцільно враховувати думку неофіційних лідерів. Тобто, якщо точки зору офіційного керівника та колективу з певних принципових питань розходяться, то переконувати і залучати на свій бік потрібно, першою чергою, лідерів як найбільш авторитетних і впливових членів неофіційних груп.

Лідерство за своєю природою є результатом одночасно як об'єктивних (інтереси, мета, потреби і задачі групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників.

У поняття «лідерство» вкладається сила вираження самостійності особистості в прийнятті важливих рішень в значущих або критичних ситуаціях, тобто спроможність зайняти в групі або колективі провідне місце та вміти виправдати його. Воно виявляється в незалежності суджень, рішучості, активності, ініціативності, схильності до ризику тощо.

Розрізняють різні ступені прояву лідерства:

1. Високий – сильно виражені якості, що притаманні лідеру як такому.
2. Середній – дані якості можуть мати сильні прояви лише в критичних і особистісно значущих ситуаціях.
3. Низький – характеризується тотальним конформізмом.

Однак лідерство за своїм характером виявляється по-різному. Так розрізняють таких лідерів:

1. «бунтарів», що здатні організувати бунт, голосно протестувати, але повести за собою далі не можуть, бо угасають;

2. емоційних лідерів – що спираються на симпатії колективу;

3. «тактиків», які володіють стратегією і тактикою для одержання влади і реалізації її в дії. Це дуже небезпечні лідери, адже їхня діяльність часто носить опозиційну спрямованість і такі ватажки здатні не просто підняти й емоційно запалити інших, але і повести їх за собою. Вони зазвичай є ідеалом для тих, хто слідує за ними;

4. «організатори» – раціональні, розумні, поєднують у собі всі кращі властивості інших типів. Вони здатні управляти великою кількістю людей раціонально й ефективно.

2 ПИТАННЯ

Управлінська праця - це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Управлінська діяльність - специфічний вид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління - це перш за все робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення, умовивід тощо.

Управлінська праця - праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги, предметом - інформація.

Праця менеджера - це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

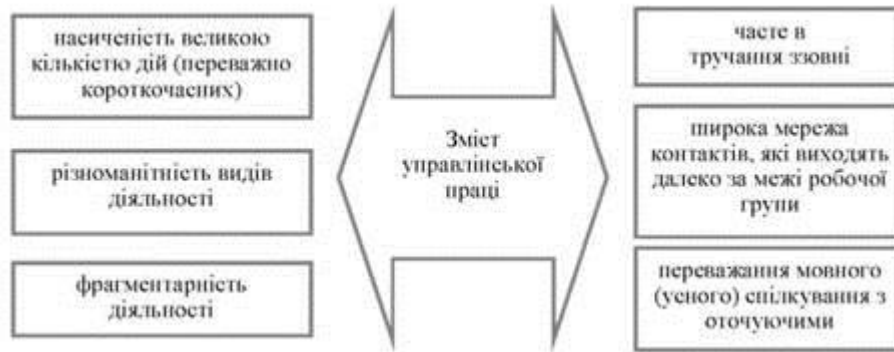


Рис. 1.2. Характеристика змісту управлінської праці

Організацію праці менеджера слід розуміти як *процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.*

Предметом праці менеджера є *інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище.*

Об'єктом праці менеджера є *персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.*

Засобами організації праці менеджера є *сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.*

Управлінець - це перш за все організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрямки її діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці управлінець виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У

керуваній системі він є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

Розглянемо особливості управлінської праці.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес - цілеспрямована діяльність і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо. Спрощено схему її можна подати як систему, на вході якої **інформація** (предмет - те, на що спрямована праця), що підлягає в середині системи опрацюванню **інтелектом** людини за допомогою **технічних засобів управління** - обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході - якісно нова інформація, або управлінське **рішення** (результат праці) (рис. 1.3).

Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо.



Рис. 1.3. Схема управлінської праці

Сьогодні кваліфікований фахівець, зайнятий управлінською діяльністю, є величезною цінністю.

Одним з основних питань удосконалення організації праці управлінських робітників є розробка раціональних форм розподілу та кооперації праці. Багато фахівців приділяють значну увагу питанню впливу керівника на морально-

психологічний клімат колективу. В міру підвищення рівня посади керівника підвищуються вимоги до його фахових та особистих якостей.

У процесі управління його суб'єкти (менеджери) вирішують найрізноманітніші проблеми - організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Це різноманіття також є важливою особливістю праці менеджера.

Інформація є специфічним предметом управлінської праці, у зв'язку з чим вона має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні і технічні операції, пов'язані з опрацюванням інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер. Досягнення цілей управління відбувається шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу на колектив, на його трудову діяльність; це і є специфічним результатом управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

Прийняття управлінських рішень визначається складною сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, яка займається управлінською діяльністю, певних якостей. Рішення, які приймаються управлінцями, залежать від їх знань і досвіду, інтуїції, особистісних властивостей. Якщо при прийнятті рішень застосовується вся ця сукупність якостей, тоді мова йде про мистецтво управління.

Управлінська робота характеризується:

1. Насиченістю дій (переважно короткочасних);
2. Різноманітністю видів діяльності;
3. Фрагментарністю діяльності;
4. Частим втручанням ззовні;
5. Широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
6. Переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими (до 90 %).

Аналіз управлінської роботи свідчить про її функціональну неоднорідність. У порівнянні з працею робітників вона має свої істотні особливості. Перш за все це

розумова праця. Розрізняють три види розумової праці: *евристична, адміністративна і операторська* (рис. 1.4).

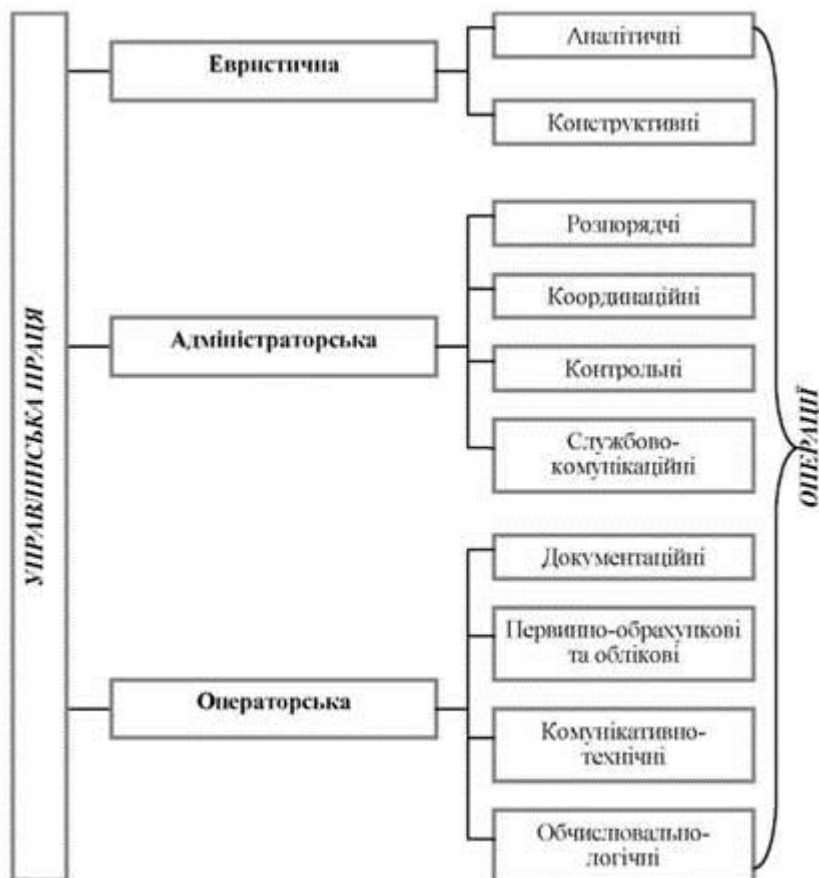


Рис. 1.4. Структурування управлінської роботи за змістом процесу



Рис. 1.5. Функціональний аналіз діяльності менеджера

Евристична праця - творча складова розумової діяльності. За своїм функціональним призначенням вона характеризується як праця по дослідженню, аналізу і розробці різних питань (розробка планів і аналіз їх виконання, визначенню напрямів удосконалення конструкції і складу продукції, технології, організації виробництва і праці, вирішення соціальних проблем). За змістом евристична праця пов'язана з виконанням аналітичних та конструктивних операцій і спрямована на розробку і прийняття рішень.

Адміністративна праця - вид розумової праці, функціональним призначенням якої є безпосереднє управління діяльністю і поведінкою людей. За змістом вона досить різноманітна і включає виконання різних організаційно-адміністративних операцій - координаційних, розпоряджувальних, контрольних. Цей вид розумової праці покликаний забезпечити координацію діяльності окремих учасників і трудових колективів.

Операторська праця - це праця по виконанню стереотипних (таких, що постійно повторюються) операцій передбаченого характеру. За змістом - це інформаційно-технічна робота, що включає документаційні операції (оформлення документів, їх копіювання, розмноження, зберігання, опрацювання кореспонденції тощо), первинно-розрахункові і облікові, введення даних в ЕОМ, переробка інформації за попередньо розробленою програмою, обчислювальні операції.

Перевага тих чи інших видів розумових навантажень значною мірою визначає специфіку організації управлінської праці по відношенню до методів виконання робіт, видів норм, способів регламентації, умов праці.

3 ПИТАННЯ

ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКА, ЯКИЙ ДОБРЕ/НЕДОСТАТНЬО РОЗУМІЄ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Керівники з високим рівнем розуміння особливостей управлінської праці схильні до прояву характеристик, перерахованих тут справа. Тих же, хто володіє низьким рівнем розуміння, більш чітко визначає поведінка, про яку йдеться зліва.

Погане розуміння особливостей управлінської праці	Добре розуміння особливостей управлінської праці
Рідко обговорює принципи управління	Часто обговорює принципи управління
Незнайомий з ідеями з приводу стилю управління	Добре знає ідеї щодо стилів управління
Слідую модним захопленням в області теорії управління	Піддає сумніву модні захоплення в області теорії управління
Не аналізує власні слабкості	Аналізує власні слабкості
Породжує негативну атмосферу на роботі	Створює позитивну робочу атмосферу
Не здатний направити у справу свою енергію	Вивільняє накопичену енергію
Не має реалістичною теорії мотивації	Добре знає власний стиль керівництва
Володіє застиглим стилем керівництва	Змінює стиль керівництва залежно від потреби
Не здатний добитися хорошої роботи	Домагається від людей всього, що вони можуть дати
Керуючи, вдається до маніпулювання	Володіє щирим стилем керівництва

4 ПИТАННЯ

Розвиток лідерських якостей включає ключові три елементи:

- 1) знання теоретичних принципів;
- 2) максимум практики;
- 3) навчання за допомогою зворотного зв'язку (аналіз успіхів і невдач).

Для полегшення завдання складання індивідуального плану можна скористатися наступною вправою Джона Едайра (John Adair), одного з провідних світових фахівців з лідерства.[†]

Нижче наводиться список ключових цілей, важливих для розвитку лідерських навиків на початковому етапі. Виберіть з наведеного нижче списку не менше трьох цілей для включення в свою програму самостійного розвитку лідерства. Доповніть їх своїми особистими цілями, важливими для вас.

1. Протягом року пройти щонайменше два навчальні курси або тренінги з саморозвитку. Наприклад, з ефективного ділового спілкування, лідерства, ораторського мистецтва, навичок управління особистим часом, ухвалення рішень тощо.

2. Поговорити - офіційно або неофіційно - з визнаними і такими, що користуються вашою повагою, лідерами або вислухати їх ідеї відносно лідерства і зрозуміти, як вони прийшли до них. Увага! З цих лідерів не більше половини повинні працювати у вашій галузі або професії!

3. Розпитати своїх знайомих або колег по службі, що вони більш всього цінують в поведінці лідерів і що менше всього. Записати і проаналізувати їх відповіді.

4. Прочитати протягом року мінімум одну книгу з питань лідерства і розробити не менше п'яти практичних кроків на її основі.

5. Відповісти на наступні питання:

Які мої цілі з точки зору кар'єри?

Якій життєвій меті вони служать?

Яке значення я надаю досягненню цих цілей?

Коли вони будуть досягнуті? Яка моя програма дій?

На якому етапі я знаходжусь зараз? Куди я рухатимусь далі?

Як я можу поліпшити ефективність своєї роботи?

Кого можна віднести до найголовніших моїх порадників і критиків?

6. Отримати точну інформацію про те, як оцінює організація, в якій ви працюєте, ваш потенціал. З'ясувати, як ваше начальство і колеги по службі опінують ваші лідерські якості. (Увага! Вам може знадобитися трохи сміливості, аби заговорити з начальником на цю тему!)

7. Якщо ваша теперішня робота не дає вам можливості розвитку лідерських якостей або вона не використовує всі ваші здібності, виберіть іншу галузь, в якій ви зможете поповнити свій послужний список лідерства. Зміна ситуації стимулюватиме вас і змусить напружитися.

8. «Знання - сила». Виберіть одну тривалу програму навчання (не менше чотирьох тижнів), яка поглибить і розширить ваші знання в конкретній галузі - управлінні фінансами, маркетингом, кадрами тощо - і лідерстві в цілому. Розробіть план, як переконати свою компанію, що ваше навчання на цих курсах відповідає її інтересам.

Які цілі ви обрали?

ДОДАТОК 1: ДЛЯ СТУДЕНТІВ: рекомендації, спрямовані на вирішення деяких напружених ситуацій при організації ефективного управлінського впливу на підлеглих, колег, партнерів чи конкурентів

Проблема керівництва у психологічно складних умовах передбачає також певні рекомендації, спрямовані на вирішення деяких напружених ситуацій (у

доповнення до усього вище зазначеного) при організації ефективного управлінського впливу як на підлеглих, так і на колег, партнерів чи конкурентів.

Ця сукупність порад перш за все спрямована на складні та суперечні випадки, в яких може опинитися керівник будь-якого структурного підрозділу чи організації під час зайняття ним нової посади, або при проведенні якихось реорганізацій тощо. Інакше кажучи, на всі ті труднощі, що виникають як у практиці молодого керівника, що вперше займає таку посаду, так і у досвідчених керівників, але які можуть опинитись у нових чи неординарних ситуаціях. Головною метою цих порад є налагодження ефективного функціонування підлеглої структури, не зважаючи ані на внутрішні, ані на зовнішні проблеми. Тому ми маємо на меті, базуючись на практичному та історичному досвіді, надати деякі рекомендації для більш впевненого управління підлеглими та ефективного налагодження стосунків з опозицією чи конкурентами.

Відомо, що при вступі на посаду на новому місці виникають протиріччя з попереднім керівництвом та його оточенням, яке до цього моменту мало свої вигідні посади, владу та плани на майбутнє. І звичайно, що вони будуть чинити опір відкрито чи завуальовано заради найшвидшого повернення свого статусу. Для того, щоб протистояти подібним протидіям, необхідно організувати ряд певних заходів щодо нейтралізації дезорганізуючих чинників. Так, перш за все, необхідно викоринити все, що пов'язано у цій структурі з попереднім керівництвом, змінити імідж, відсторонити відкритих та таємних прихильників від займаних посад, або взагалі забезпечити їх переведення на іншу роботу.

Окрім того, необхідно враховувати ще й те, що рядовий персонал міг звикнути до попереднього керівника, і йому буде важко та неприємно змінювати уклад, до якого він вже пристосувався. Тому, щоб не налаштовувати проти себе загальну масу працівників, необхідно заспокоїти їх, підтвердивши недоторканість їх прав, свобод і традицій. А коли вони заспокояться, зрозумівши що зміна керівництва ніяк їм не загрожує, потрохи втілювати заплановані зміни у вигляді більш досконалих нововведень, що реалізуються заради самого персоналу та процвітання їх підрозділу (від якого залежить становище всіх).

Необхідно ще пам'ятати такий психологічний нюанс, як звичка рядового персоналу підкорятися керівникові, тому у випадку повного відсторонення попереднього керівництва персонал не зможе легко піти на протистояння чи непокору, а якщо підлеглі побачать у особі нового керівника сувору та рішучу особистість, вони не зможуть ані домовитися про протест, ані спробувати організовано протистояти.

Труднощі приходу до керівництва у новій структурі полягають ще й у тому, що необхідно вводити нові порядки на заміну старим, без чого неможливо організувати ефективне управління. На цьому шляху керівника чекає ворожість з боку прихильників старого укладу та інертність з боку тих, кому вигідні нові. Зазначена інертність пояснюється, з одного боку, страхом перед можливим поверненням старих порядків, а з іншого – відсутністю віри в стабільність нового керівництва, доки воно не зарекомендує свою життєздатність певним терміном успішної діяльності. Тому, до появи впевненості у випадках успішності протиборства з залишками попереднього укладу, на них спиратися неможливо. Відповідно, що чим швидше новий керівник рішуче викоринить все старе та збудує нове, тим більше прихильників отримає і зменшить кількість опозиціонерів. Інакше кажучи, нейтралізувавши «ватажків» деструктивної опозиції та переманивши їх прихильників, керівник збільшить таким чином і кількість попередніх прихильників.

При цьому керівник повинен передбачити всі можливі образи, щоб покінчити з ними одночасно, а не розтягувати чи відновлювати їх час від часу, тоді нові підлеглі потрохи заспокоються і керівник буде в змозі робити їм добро чи деякі послуги, чим поступово завоює прихильність та добре ставлення. В іншому випадку, якщо розтягувати конфлікти, вони поглинуть керівника, і він ніколи не зможе розраховувати на підлеглих, які будуть страждати від постійних образ та роздорів. Тому ще раз підкреслимо, що конфлікти треба вирішувати швидко, бо чим коротше їх відчують підлеглі, тим швидше вони загояться, а подальші добрі вчинки необхідно втілювати поступово, але постійно, щоб всі на них більше звертали увагу.

Керівник обов'язково повинен піклуватися про сприятливий психологічний клімат свого колективу. Він повинен сприяти ініціативним та обдарованим підлеглим, виявляти довіру та пошану як у вигляді матеріального, так і морального заохочення, щоб підлеглий та його оточення пишалися своїми нагородами та статусом у структурі і очах керівника. Необхідно створити відповідні умови для нормального функціонування персоналу та ефективного виконання ним професійних обов'язків. Розумно хоча б декілька разів на рік організовувати невеличкі свята для персоналу, і хоча б раз на рік підсумкове свято для працівників та їх сімей. Бо для загальної справи дуже корисно, коли професійно-службові стосунки серед персоналу гармонійно доповнюються сімейно-особистісними неслужбовими відносинами між колегами та членами їх родин.

Також бажано приділяти належної уваги вирішенню певних неслужбових побутових проблем. Це дасть змогу, з одного боку, покращити умови для більш повної професійної реалізації працівника, який не буде обтяжений неслужбовими проблемами, а з іншого боку більш повно віддаватися справі з відчуття поваги та пошани. Керівник в цей момент повинен (хоча б зовні) являти собою приклад щирості, великодушності та щедрості, але при цьому твердо дотримуватись свого статусу та гідності, що повинно бути присутнім у кожному з його вчинків.

Ці поради не потребують ані багато часу, ані великих коштів від керівника та організації, але значно підвищують його рейтинг, самоповагу персоналу, ініціативність, престижність та впевненість підлеглих у структурі, що одразу відіб'ється на загальній успішності структури в цілому.

Інша, не менш важлива річ - це «права рука» керівника – його найближчий помічник. Від його вірності, таланту та розуму залежить успіх усього обсягу виконання доручень, на які у керівника просто не вистачає часу та можливостей, але які є не менш важливими.

Про інтелектуальні здібності керівника в першу чергу судять по тому, яких людей він наблизив до себе. Якщо ці люди вірні та талановиті, то можна завжди бути впевненим у прозорливості та розумі керівника, бо він зумів розпізнати їх здібності та утримати їх відданість. Якщо ж це не так, то керівник – невдаха, бо

першу велику помилку він вже зробив, коли вибрав поганих помічників. Можна досить чітко оцінити свого найближчого помічника, якщо спостерігати ієрархію його цінностей щодо свого статусу у підлеглий структурі. Якщо він більш хвилюється про себе, ніж про керівника або загальну справу та кожного разу шукає лише свою користь, він ніколи не буде надійним помічником, і на нього ніколи не можна покластися. Бо його посада потребує хвилювання не про суто свої інтереси, а про загальний добробут структури.

Але й керівник зі свого боку повинен намагатися підтримувати відданість свого помічника, оцінюючи його заслуги матеріальними та моральними відзнаками та заохоченнями; наближувати його до себе дружніми стосунками та почуттям подяки, поділяти з ним обов'язки та повагу. Щоб він бачив таке відношення, був морально і матеріально задоволений і при цьому не прагнув нових корисливих інтересів, а пов'язував свій успіх тільки з успіхом керівника і остерігався будь-яких негараздів як начальника, так і всієї структури в цілому. Саме тоді керівник та помічник можуть бути впевненими один в одному і досягти великих успіхів у загальній справі.

Але так часто трапляється, що особи, наближені до керівника, можуть лестити керівникові заради особистих інтересів. Це може заважати керівникові бачити справжній стан речей, в результаті важко уникнути помилок, від яких може залежати майже все. Намагатися примусити всіх говорити правду також нерозумно, бо в кожного своє бачення проблеми, і ця суперечливість інформації також може ввести керівника в оману.

Саме тому ще й необхідно виділити одного чи декілька розумних, кваліфікованих та вірних порадників-експертів, щоб дозволити тільки їм обговорювати проблеми та висловлювати свою думку, але тільки про те, що керівник сам в них питає, і ні про що інше.

Хоча питати треба про все і уважно ставитися до одержаних порад, однак рішення приймати самому на свій розсуд. Радники повинні знати, що керівник бажає знати все, як воно є насправді. Але окрім них керівникові не слід надавати особливої уваги нікому, а рішуче йти обраним курсом. Керівник, який піддався

лестошам, або ж прислуховується до суперечливих порад, доволі часто змінює свої рішення, що призводить до помилок, зневаги з боку підлеглих як непостійної і нерішучої людини.

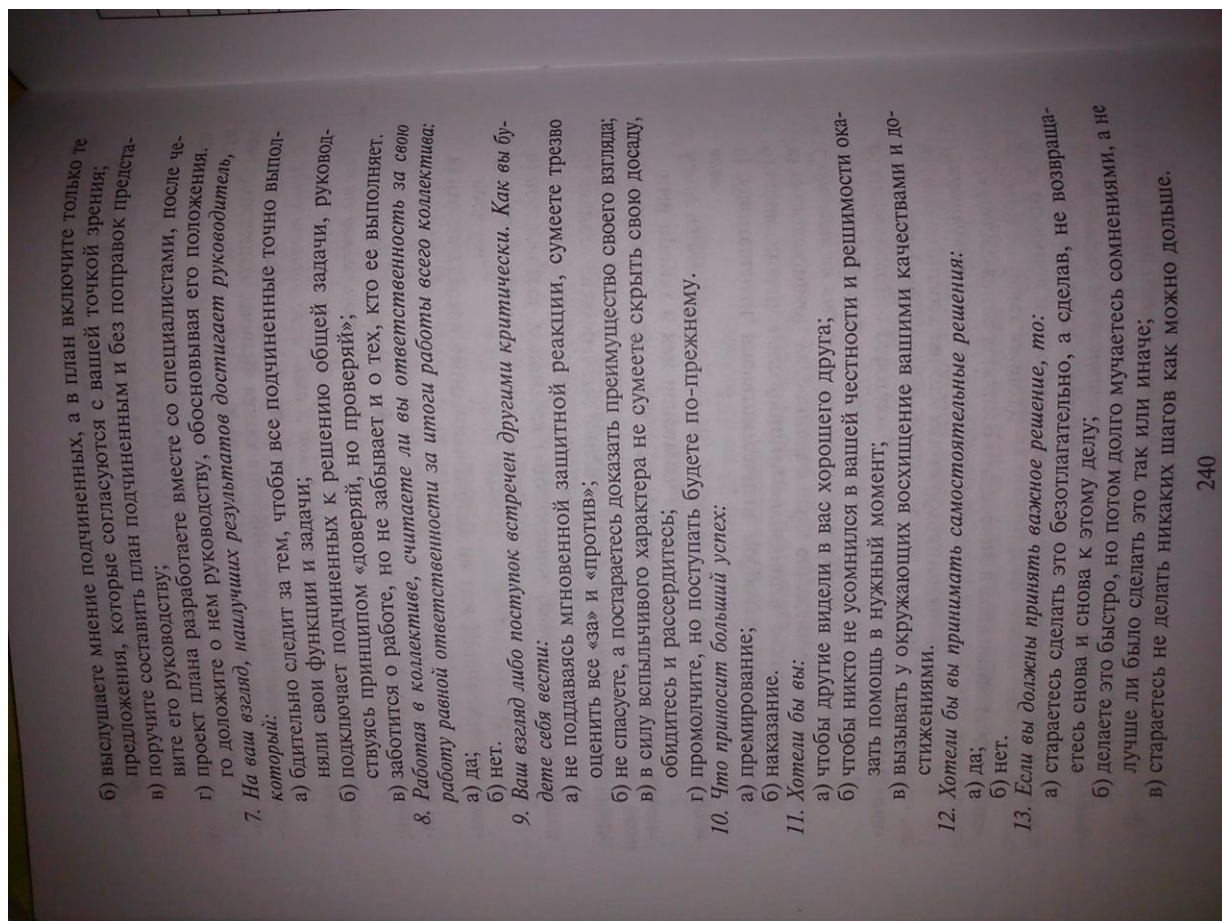
Якщо новий структурний підрозділ був самостійною одиницею, але втратив свободу і був приєднаний та переведений під загальне керівництво, необхідно на деякий час особисто перевести центр керівництва або свій офіс у приєднану структуру на місце попереднього керівника. Це дасть можливість захистити приєднану структуру від притиснень, дискримінацій з боку назначених на нові місця чиновників, бо підлеглі отримають можливість особисто звертатися до керівника.

Окрім того, такий тимчасовий переїзд захистить приєднану структуру від зазіхань з боку конкурентів, перш за все з міркувань, що такий переїзд означає впевненість у подальших планах та рішучій настрій на можливе відстоювання щодо філії. Але якщо переїзд неможливий, то можна утримати приєднану структуру у покорі, дозволивши очолити її своїй перевіреній людині, яка поважає, підкоряється та не схильна з якихось міркувань до зради, але яка обтяжена певною долею властолюбства та амбіційності. Розумно також самому підібрати для нього найближче оточення, що захистить його від зайвих помилок, а керівника – від неприємних несподіванок.

Потребує висвітлення і третій варіант встановлення керівництва – демократичний. Хоча це буває досить рідко, але в деяких випадках, особливо якщо колектив існує та вдало функціонує довгий час, доречно при призначенні нового керівника враховувати інтереси працівників. Це ґрунтується на їх практичному знанні професійних якостей свого неформального лідера, звички до нього як до свого та підняття особистого рейтингу загального керівника в очах персоналу, як особи, що довіряє своїм підлеглим та з повагою ставиться до їх неформального лідера, що надасть керівникові імідж захисника прав свого персоналу. Звичайно, це треба робити після певної перевірки такого лідера на лояльність до загального керівництва та вірність цілям всієї структури, бо керівник не завжди в змозі вибирати весь персонал, але в змозі призначати обраних ним посадових осіб. Але у

даному випадку це забезпечить повагу з боку підлеглих, яку утримати досить неважко, бо головне бажання підлеглих – лише щоб їх занадто не пригноблювали та хоч трохи поважали їх прагнення.

ДОДАТОК 2: тестова методика для визначення особистих здібностей до управління



Суммируйте ваши баллы, пользуясь таблицей.

Номер вопроса	Баллы за вариант ответа			
	а	б	в	г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	—
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	6	—	—
6	3	0	1	6
7	3	6	4	—
8	6	0	—	—
9	6	2	0	0
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

Оценка результатов.

Если вы набрали:

25 баллов и менее — у вас незначительные задатки к управленческой деятельности;

26-35 баллов — у вас средний уровень способностей к управлению;

36-45 баллов — у вас способности к управлению выше среднего уровня;

46-55 баллов — у вас хорошие способности к управлению;

56 баллов и более — у вас отличные способности к управлению.

ТЕСТ 31

Каковы ваши коммуникативно-лидерские способности ?

Роль и значение коммуникативно-лидерских способностей руководителя — современного менеджера — трудно переоценить. Быть лидером в различных ситуациях делового общения — дискуссиях, спорах, переговорах — нелегко.

Поскольку в реальной практике общения в процессе творческих дискуссий и споров, разрешения конфликтных ситуаций мы встреча-

ТЕСТ 30

Каковы ваши способности к управлению?

Ответьте, пожалуйста, на поставленные вопросы, выбрав один из предложенных вариантов ответа. Оцените ваши ответы в баллах в соответствии с таблицей и просуммируйте набранное количество баллов. Определите уровень ваших способностей к управлению, соответствующий полученной сумме баллов.

1. *Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить группой сотрудников старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасаетесь в этом случае:*

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и будут оспаривать принимаемые вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. *Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то вы:*

- а) постараетесь утешиться («полумаяшь, бывает и хуже»), считая случившееся несущественным;
- б) начнете раздумывать: а нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства;
- в) анализируете причины неудачи, оценивая, в чем был собственный промах и как исправить дело.

3. *Какие из перечисленных далее сочетаний качества наиболее подходят вам:*

- а) общительный, впечатлительный, добродушный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, решительный;
- в) трудолюбивый, уверенный в себе, слержанный, логичный.

4. *Считаете ли вы, что большинство людей:*

- а) любят работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно работают только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) рассматривают работу как необходимость, не более.

5. *Руководитель должен быть ответственным:*

- а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
- б) за отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. *Вы являетесь руководителем подразделения и должны представить:*

- а) «наверх» план определенных работ. Как вы поступите: вы составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

ЛІТЕРАТУРА, ВИКОРИСТАНА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЛЕКЦІЇ

1. Волошина О.В. Лідерство та керівництво. Психологічні аспекти вдосконалення стилю та методів керівництва», фондова лекція з дисципліни «Психологія управління, К. - 2012, 42ст
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. - М.: "Дело" - 1991. - 320с.
3. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика / Учебник. – К.:Ника-Центр, 2007. – 344 с.
4. Методичні рекомендації з розвитку лідерських компетенцій // уклад.: С.П.Мальована, І.Г.Родченко, А.П.Костирко – Донецьк: Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2012. – 32с.
5. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 360 с