РОЗДІЛ 1. КЕРІВНИК ТА КЕРІВНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ

Зміст

1.1. Поняття та рівні формування особи керівника.
1.2. Керівна діяльність - суспільний феномен.
1.3. Керівник: суть, зміст та функції.
1.4. Особистісні, професійні та ділові якості керівника.
1.5. Авторитет керівника в управлінській діяльності та довіра до нього.
1.6. Імідж керівника як чинник його відповідності або невідповідності посадовому призначенню.

1.1. Поняття та рівні формування особи керівника

У добу динамічних змін і перетворень на перший план виходить **людина як суб'єкт, творець, носій нових якостей та ролей** у всіх вимірах матеріального й духовного буття.

Формування особи - складний процес, який зумовлює низку проблем, що постають перед управлінням. Зокрема це*:* управління об'єктивними умовами існування суспільства та відповідними соціальними процесами; управління об'єктивними умовами існування особи, які щодо суспільства в цілому є сферою його суб'єктивної діяльності та зазнають впливу організуючої останнього; управління власне суб'єктивним фактором впливу на особу, наприклад управління процесами виховання в різних сферах суспільного життя; досягнення єдності впливу макро- і мікросередовища, а також управління впливом самого мікросередовища.

Крім згаданих проблем, можна назвати ще проблему самовиховання людини як специфічну сферу наукового управління формуванням особи, або як сферу, що безпосередньо межує з науковим управлінням. Як показали дослідження, опанувати самовиховання можна за допомогою спеціальної підготовки. При цьому важливу роль відіграє характер виховної роботи.

Оскільки особа - продукт суспільних відносин, для того, щоб змінити людину, треба спочатку змінити самі ці відносини. А вони, у свою чергу, є похідними від умов матеріального життя суспільства, і насамперед від способу виробництва та його складової виробничих відносин. Отже, управління процесами формування особи починається із свідомого, цілеспрямованого впливу на спосіб виробництва.

Особа керівника в суспільстві формується під впливом об'єктивних умов та виховної роботи соціальних інститутів (макросередовище), а також під впливом її безпосереднього оточення, особистих контактів, що становлять соціальне мікросередовище людини.

У системі "суспільство - колектив - особа" як діалектичній єдності загального, окремого й одиничного можна виділити три проблеми*:* взаємовплив суспільства та особи, суспільства й колективу, колективу та особи.

Особа в суспільстві завжди керована. При цьому варто розрізняти управління особою та управління (до того ж наукове) формуванням особи. У повсякденному житті ці явища важко відрізнити одне від одного.

Управління особою з боку суспільства, групи, колективу за своїм співвідношенням різне, але завжди має на меті як підпорядкування індивідуальних інтересів груповим, суспільним (це і є власне управління людиною), так і наповнення індивідуальних інтересів суспільним змістом, тобто цілеспрямоване формування особи. Точніше

кажучи, управління формуванням особи у вузькому розумінні є прагненням зробити бажане з погляду інтересів суспільства бажаним і для особи.

Управління формуванням особи, на відміну від управління особою, починається тоді, коли індивідуальні інтереси, схильності, ціннісні орієнтації наповнюються суспільним змістом.

В управлінні особою можна умовно виділити три рівні:

- *адміністративний, або авторитарний,* що спирається на примус, зовнішній авторитет, нав'язаний людині законом, навіть якщо прагнення чи інтереси людини не збігаються з тим, чого від неї вимагають;
- *стимулюючий рівень,* коли нав'язана людині ззовні поведінка поєднується з частковим урахуванням її інтересів, але ця поведінка ще не стала внутрішнім переконанням людини. Це своєрідний "соціальний контроль", який використовує всі засоби впливу для регулювання зовнішньої поведінки людини;
- *мотиваційний, або ціннісний рівень.* Його суть полягає в тому, щоб управляти внутрішніми інтересами та переконаннями особи, зробити суспільно необхідні інтереси й цілі свідомими переконаннями людини, поєднати їх з активною життєвою позицією.

Всі три рівні - це реальність, хоча їх рідко можна спостерігати в чітко окресленому вигляді. Однак співвідношення між ними залежить від конкретних умов, "ситуації управління".

1.2. Керівна діяльність - суспільний феномен

Людські якості формуються та розвиваються під впливом різних умов природного та соціального характеру, тому у філософській літературі керівну діяльність визначають як суспільний феномен.

Однією з таких найважливіших умов є *діяльність*. Діяльність - суттєва, невід'ємна характеристика людини. Діяльність відіграє вирішальну роль у впливі предметів природного та соціального світу на людину. Механізм цього впливу має такий вигляд: предметні та соціальні компоненти розширюючи або звужують потенційні духовні можливості людини в практичній та пізнавальній діяльності.

Діяльність суспільства та соціальної спільноти, верстви, групи, прошарку впливає на діяльність індивіда, а відтак і на його численні різноманітні духовні риси. Зазнаючи такого впливу одні риси змінюються досить істотно, другі - не надто помітно, треті - деградують. Під впливом діяльності її можуть формуватися нові і нові риси особи, яких раніше не було.

Існує багато різновидів діяльності, які класифікують за різними *ознаками*. Серед них матеріальна й духовні, фізична та розумова, моральна й аморальна, законна та незаконна, корисна й некорисна, прогресивна та консервативна, творча й нетворча тощо. Особливу роль у науковому аналізі відіграє поділ видів людської діяльності за її *сферами*. Це - трудова, освітня, управлінська, суспільна, політична й інші діяльності. Особливо треба виділити таку форму діяльності, як спілкування. Специфіка поняття "спілкування" полягає в тому, що воно відображає не просто діяльність людей, а взаємодію між ними. Це поняття також відображає форму взаємозв'язків людей, які діють спільно для досягнення певних цілей.

Кожен із видів діяльності впливає на людину і формує ті чи інші якості. З усіх форм людської діяльності основною, фундаментальною - *праця.*

Праця, або трудова діяльність, є першою основною умовою життя людей, формування самої людини, її свідомості, мови, духовності, різноманітних природних та соціальних якостей. Виховання в особи працьовитості, трудової активності, позитивного ставлення до праці - неодмінна умова формування її розумових, моральних та естетичних якостей.

Необхідно брати до уваги й різний вплив праці на особу трудової діяльності залежно від її різновидів - фізично важкої і порівняно легкої, монотонної та різноманітної, кваліфікованої та некваліфікованої праці. По-різному впливають на особу характер і рівень організації праці. Безлад та перебої у процесі виробництва, недоліки в організації матеріально-технічного постачання, невиконання своїх професійних та управлінських обов'язків негативно позначаються на діяльності людини. Позбавлена змісту праця духовно виснажує, принижує, а духовне сходження за таких умов до вищих людських цінностей неможливе.

Діяльність трактується як взаємодія людини (або групи) і світу, у процесі якої людина *свідомо й цілеспрямовано* змінює світ і саму себе. Тобто діяльність - це форма активного ставлення людини до навколишнього світу з метою предметно-духовного перетворення.

Динамічна структура діяльності має такий вигляд: мета ➔ мотив ➔ спосіб ➔ результат.

*Керівна діяльність є найскладнішою***,** оскільки включає найбільш істотні елементи зазначених вище форм діяльності людини. Можна умовно визначити, *що керівна діяльність охоплює і такі аспекти:*

- сукупність результатів та наслідків - продуктів, досягнень, творів тощо; у такому розумінні діяльність виступає як масове виробництво або як індивідуальна продуктивна діяльність;
- ставлення людей до умов свого життя як загальна форма практики; тут діяльність виступає формою буття людини, діяльним перетворенням людської реальності;
- самовдосконалення людини під впливом зміни обставин власного життя;
- процес подолання труднощів як загальний спосіб вирішення проблем і завдань, як сукупність засобів їх розв'язання; у цьому сенсі діяльність розуміють як працю в істинному значенні.

 Управлінська діяльність керівника *- це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення в рамках організації певної мети.*

Управлінська діяльність - це насамперед взаємодія між людьми, яка може бути успішною, якою керівник користується у людей належним авторитетом.

Обов'язковим компонентом управлінської діяльності керівника є *влада*, вміле використання якої - важлива передумова досягнення поставлених цілей у будь-якій управлінській справі.

 Влада *- це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер, напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних та організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів тощо.*

Влада ґрунтується на відносинах субординації, багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Для реалізації владних відносин керівник повинен мати певний рівень знань та

інформації щодо правил і норм, які закріплюються в різних організаційно-правових актах, ураховуючи статути, положення, стандарти, інструкції і т.д.

Для забезпечення ефективності керівної діяльності потрібно враховувати такі чинники:

- ініціативність;
- інформованість;
- уміння відстоювати свою думку;
- здатність приймати рішення;
- готовність вирішувати проблеми, конфліктні ситуації;
- спроможність критично аналізувати ситуації тощо.

1.3. Керівник: суть, зміст та функції

Управлінець, керівник повинні бути особистостями інноваційними, цікавими, високопрофесійними, духовними та гуманними. На керівників, управлінців - еліту - рівняється суспільство. Нація, яка не має справжньої управлінської еліти, - не досягне успіхів та світового визнання.

Керівник *- це творча, професійно підготовлена, високоморальна особистість, яка виконує з підлеглими членами колективу певну роботу, перебуває в безпосередніх контактах з ними щодо вирішення поставлених завдань, умілий організатор і наставник, який здійснює владну, адміністративно-управлінську, виховну, стратегічну, адміністративну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну та лідерську функції, володіє необхідними, професійними та діловими якостями.*

Керівник забезпечує права установи, поєднуючи інтереси суспільства і працівників колективу, здійснює керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами праці всіх його членів, забезпечує цілісність і системність спільної діяльності шляхом постійного погодження цілей і завдань керованого ним колективу з цілями й завданнями більш широкої соціальної структурної системи, елементом якої виступає даний колектив.

Управління в трудовому колективі передбачає створення кожному працівникові найбільш сприятливих умов для продуктивного виконання функціональних обов’язків. При цьому регулювати його діяльність таким чином, щоб праця, її результати, мотиви діяльності відповідали, насамперед, суспільним інтересам і водночас задовольняли його індивідуальні потреби.

Вирішення цього завдання керівник забезпечує шляхом постійного технічного оновлення виробництва, поліпшення умов праці та побуту, системи матеріального й морального заохочення працівників. Результативність праці вимірюється також створенням належних умов для функціонування соціальної сфери, її постійного удосконалення. Необхідно постійно турбуватися про задоволення освітніх, культурних та управлінських запитів самих керівників, які мають цілковито задовольнятися безпосередньо в трудовому колективі, що сприятиме інтелектуалізації праці, постійному застосуванню новітніх управлінських технологій і поліпшенню системи державного управління відповідно до вимог громадянського суспільства, що нині активно формується.

Керівник виступає транслятором узгодженості інтересів, цілей, напрямів, уподобань, що проявляються у функціонуванні відносин як на суспільному, так і індивідуальному рівнях, спираючись на наявні правові норми; реалізує функції, спрямовані на забезпечення чіткості, послідовності в організації трудового (виробничого) процесу.

Діяльність керівника спрямована на те, щоб спонукати членів групи, колективу прийняти певну систему трудової поведінки, яка відповідає вимогам організації або його особистим уявленням як керівника. Мотивація дій керівника спрямована на забезпечення певної залежності, підпорядкованості інтересів підлеглих інтересам суспільства, що не може за певних умов здійснюватися без застосовування примусу, звичайно поряд із переконуванням членів колективу в необхідності виконання цього завдання. Керівник є також уособленням відносин між людьми, виявом специфічного типу спілкування. Керівник згладжує "емоційні спалахи", витримує удари незадоволення і приходить в кінцевому підсумку прагне досягти толерантності, демократичності, консенсусу у вирішенні складних суспільно-колективних, суспільно-індивідуальних та індивідуальних цілей, мотивів, інтересів.

У практиці управління існує чимало підходів, критеріїв добору, виховання керівників, їх розстановки на різних ділянках управління, виробництва, науки, освіти, культури тощо.

Керівник завжди має справу з людьми, справляє на них певний вплив, спонукає їх до виконання поставлених завдань. Керівник організації - людина, яка одночасно є лідером й ефективно повинна керувати підлеглими.

 Лідер *(від англ. leader - ведучий, керівник) - провідний діяч колективу, соціальної групи, класу, партії, держави, діяльність якого обумовлена економічними, соціальними, культурно-освітніми чинниками і має забезпечувати ефективний результат.*

Поняття "лідерство" охоплює процеси внутрішнього самоврядування та самоорганізації групи, колективу, що обумовлені індивідуальною ініціативою їх членів. Лідер - член групи, колективу, який добровільно бере на себе значно більшу відповідальність за досягнення групових цілей, ніж це встановлено нормами поведінки і функціонування.

Формальний лідер призначається чи обирається і набуває офіційного статусу керівника. Неформальний лідер - особа, яка найбільш повно своєю поведінкою відповідає груповим, загальноусталеним нормам і цінностям. Він скеровує групу на досягнення поставлених цілей і виявляє при цьому, порівняно з іншими членами колективу, більшу організованість, дисципліну, відповідальність, активність.

 Адміністратор *- це представник керівного персоналу підприємства, установи. З метою виконання своїх обов'язків і впливу на функціональну поведінку працівників установи адміністратор наділяється відповідними владними функціями, зокрема: організації праці, забезпечення її матеріальними ресурсами, здійснення контрольних функцій, налагодження сприятливого мікроклімату в колективі, стимулювання працівників за активну роботу і зосередження уваги на виконанні поставлених завдань, здійснення індивідуального позитивного впливу на членів трудового колективу тощо.*

Адміністратор виконує волю трудового колективу і спрямовує її на виконання завдань, він одночасно соціальний педагог і вихователь, наставник, особливо для молоді. Адміністратор має дотримуватися норм життя, які склалися в суспільстві, колективі, не виявляти зверхності, чванливості, бюрократичного ставлення до інших людей, бути завжди толерантним, оптимістом, носієм кращих морально-етичних цінностей.

Кожен керівник наділений відповідними функціями.

 Функціями керівника *є основні напрями діяльності, завдання, що вирішуються.*

Основні з них такі:

стратегічна

- постановка цілей
- розробка стратегії
- складання планів

адміністративна

- організація виконавчої діяльності
- поточна координація
- контроль
- управління кадрами
- стимулювання

експертно-інноваційна

- розробка нових видів виробів
- ознайомлення з новинками
- перебудова організації
- консультування

комунікаційна

- прийом відвідувачів
- відповіді на листи та дзвінки
- ведення переговорів

соціальна

- створення сприятливого морального та психологічного клімату
- підтримання традицій
- допомога підлеглим

лідерська

- спрямування колективу на здійснення перетворень

Керівник**,** виконуючи окремі функції, має пам'ятати, що його підлеглі є підлеглими тільки на службі. Вони служать не йому, а загальній справі. Справедливість, об'єктивність у стосунках із працівниками колективу, організації, установи сприяє підвищенню продуктивності праці, вияву творчості, нового ставлення до форм і видів ефективної діяльності та праці, а тому люди завжди схвалюють вимогливість керівника. В інших випадках виникає ситуація, коли для покарання обирають методи, які зачіпають самолюбство працівників, принижують їх честь і гідність.

Класифікацію функцій керівника розробили американські вчені *Д.Керч, Р.Крачфільд* та *Є.Белаші*. Вони виділяють *14 основних функцій:*

1. Керівник як виконавець – функція, що характеризує особисту участь керівника в діяльності групи.
2. Керівник як плануючий орган групи – функція творця довгострокового планування та "єдиного зберігача цілісного плану".
3. Керівник як такий, що визначає політику групи.
4. Керівник як експерт – функція, що характеризує керівника як знавця - інформатора.
5. Керівник як зовнішній представник групи.
6. Керівник як особистість, що регулює внутрішні відносини.
7. Керівник як особистість, що має право заохочувати та вдаватися до покарання.
8. Керівник як арбітр та посередник.
9. Керівник як зразок поведінки.

10. Керівник як символ групи – ця функція керівника є наслідком прагнення групи до єдності.
11. Керівник як особистість, що позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності – ця функція зобов'язує керівника у виробничих питаннях захищати підлеглих.
12. Керівник як ідеолог групи.
13. Керівник як протекційно-захисна особа – ця функція відтворює емоційні якості керівника.
14. Керівник як винуватець усіх бід.

1.4. Особисті, професійні та ділові якості керівника

Особисті якості: високі моральні стандарти, фізичне та психологічне здоров'я, внутрішня культура, чуйність, турботливість, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм.

Професійні якості: професійна компетентність, ерудиція, широта поглядів, прагнення до удосконалення, набуття нових знань, пошук нових форм та методів роботи тощо.

Ділові якості: організаційні здібності, рішучість, сміливість, наполегливість, контактність, комунікабельність, прагнення до нового, здатність до ризику.

Істотне значення для керівника має його цільова орієнтація, яку схематично можна зобразити таким чином (***рис. 1.1***).

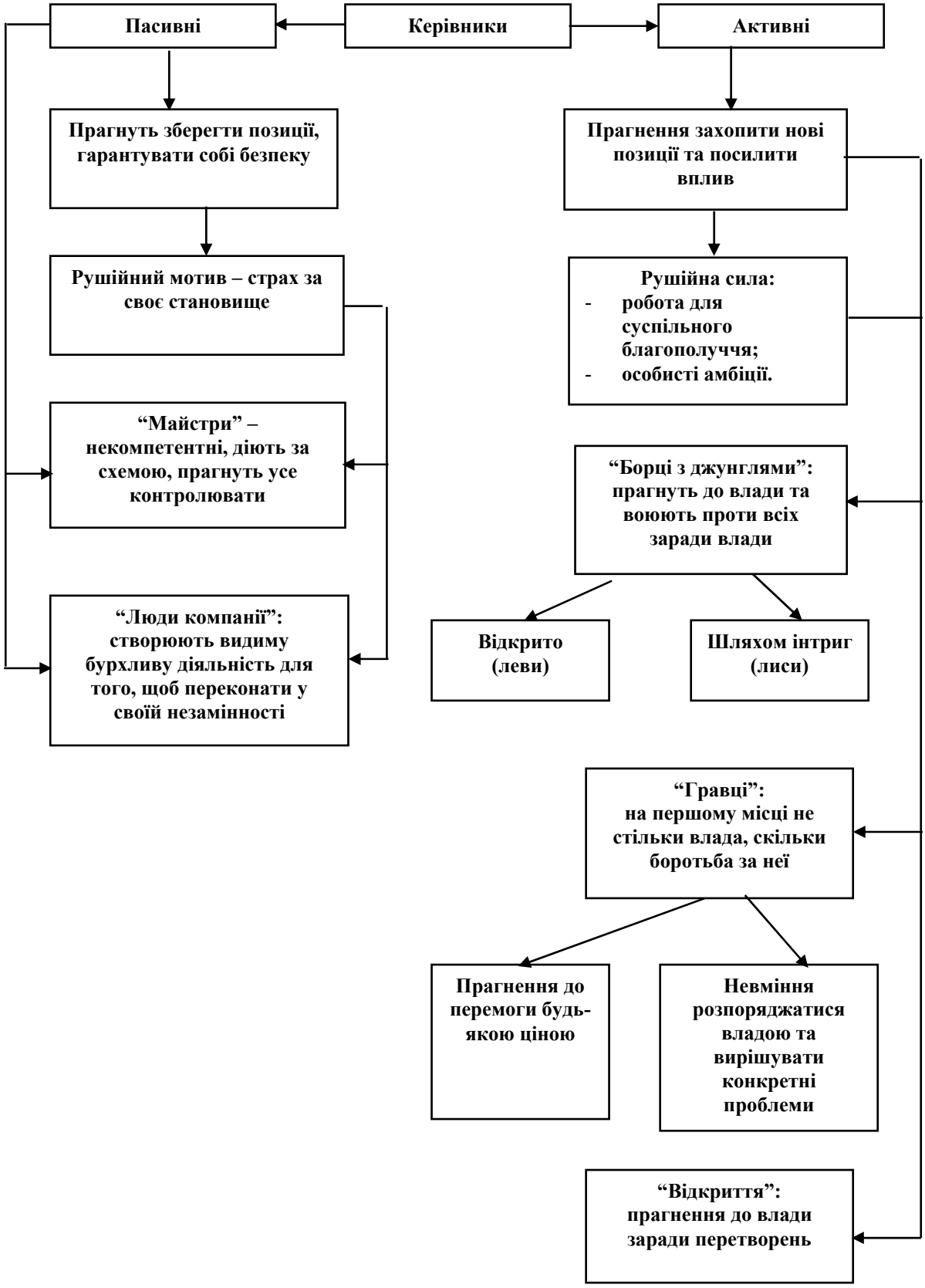

Рис. 1.1. Цільова орієнтація керівника

Цікавою видається психологічна модель управлінської еліти, розроблена професором М.І.Дробноходом. Вона знадобиться при формуванні *професійно важливих якостей* (ПВЯ) та охоплює:

- *професійно-ділові ПВЯ:* підприємливість; діловитість; здатність приймати обґрунтовані й реальні управлінські рішення та нести за них відповідальність; ініціативність; самостійність; уміння прогнозувати; здатність до інтенсивної праці; спроможність генерувати корисні ідеї; здатність ризикувати в розумних межах; авторитетність; схильність до інновацій; прагнення до професійного зростання та самовдосконалення; уміння взаємодіяти з людьми (інтерактивність); спроможність раціонально організовувати робочий час; уміння працювати з документами тощо;
- *адміністративно-організаторські ПВЯ:* здатність планувати й організовувати; уміння контролювати підлеглих; послідовність у своїх діях; вимогливість; дисциплінованість; точність; акуратність; оперативність; здатність делегувати повноваження; уміння добирати команду (персонал, кадри); спроможність використовувати професійні знання підлеглих; уміння доводити справу до кінця; наполегливість; здатність проводити ділові наради, вести ділові бесіди й переговори; правова компетентність тощо;
- *соціально-психологічні ПВЯ:* психологічна компетентність; стратегічне й тактичне мислення; емоційна і стресостійкість; розум, який характеризують самостійність мислення, глибина, критичність, гнучкість, допитливість; рефлективність (здатність до самоаналізу та самооцінки); емпатія (здатність до співпереживання); прагнення до лідерства; толерантність; цілеспрямованість; комунікативність, товариськість; активність; енергійність; екстраінвертованість (звернення своїх інтересів на людей); інтелектуальність; тактовність; уміння керувати своєю поведінкою, регулювати свій психологічний стан; скромність; доступність у спілкуванні; оптимізм; колегіальність; здатність запобігати конфліктам та врегульовувати їх; уміння створювати психологічний комфорт для підлеглих; спроможність відстоювати інтереси персоналу; почуття гумору; вміння мотивувати завдання для підлеглих, створювати та підтримувати свій імідж тощо;
- *моральні ПВЯ:* патріотизм, демократизм, гуманність, інтелігентність; високий рівень інтелекту й культури (внутрішній і зовнішній) особистості; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність служити людям; чесність; повага до гідності підлеглих; прагнення до спільної влади (влада для інших, а не для себе, використання влади, аби "давати", а не "брати") та ін.

На основі психограми сучасного керівника можна скласти психограму представника управлінської еліти, за якою розробляються кваліфікаційні характеристики, що відповідають рівню управління, проводиться *професійний добір* в еліту, здійснюються підготовка й підвищення кваліфікації елітних управлінців, оцінюється ефективність їх управлінської діяльності**.** Добір в управлінську еліту слід починати ще серед учнів шкіл (гімназій, ліцеїв) за виділеними у наведених психограмах основними базовими якостями особистості елітного управлінця. До них, насамперед, слід зарахувати такі якості, як прагнення до лідерства, влади, екстраінвертованість, активність, розум, цілеспрямованість, авторитетність, допитливість, відповідальність, інтелектуальність, упевненість у собі, націленість на успіх та ін.

Професійно-ділові якості як необхідна складова формування довіри до керівника наступні:

1. Будьте відкритими. Причиною недовіри до керівника може бути як те, чого підлеглі не знають, так і те, що їм відомо. Відкритість викликає впевненість і довіру.

Намагайтеся робити так, щоб люди були поінформовані; поясніть їм причини ваших рішень; не приховуйте проблем; повністю розкривайте всю інформацію.

2. Будьте справедливими. Оцінюючи роботу інших, будьте об'єктивними й неупередженими, керуйтеся принципами справедливості при розподілі винагороди.

3. Не приховуйте своїх почуттів. Керівники, лідери, які повідомляють лише "голі факти", сприймаються як холодні та відсторонені. Якщо ви показуватиме на свої емоції, інші вважатимуть вас звичайною людиною, їхня повага до вас поглибиться.

4. Говоріть правду. Оскільки чесність є необхідною умовою довіри, вас повинні сприймати як правдиву людину.

5. Будьте послідовними. Люди прагнуть передбачуваності. Недовіра з'являється тоді, коли вони не знають, чого від вас можна сподіватися. Знайдіть час та обміркуйте свої цінності й переконання, потім узгоджуйте свої рішення з їх урахуванням.

6. Виконуйте свої обіцянки. Відносини довіри вимагають, щоб люди вірили у вашу надійність. Дотримуйтеся свого слова. Все, що ви пообіцяли, має бути виконано.

7. Не розголошуйте конфіденційної інформації. Коли люди ставлять себе під загрозу, розкриваючи вам певну конфіденційну інформацію, вони мають бути впевнені, що ви не обговорюватимете почуте з іншими та не зловживатимете їхньою довірою.

8. Демонструйте впевненість. Викликай захоплення і повагу до себе в інших, демонструючи свої технічні та професійні здібності. Приділяйте особливу увагу розвиткові й демонстрації своїх комунікаційних навичок, навичок ведення переговорів та міжособистісного спілкування.

У процесі спілкування важливими є такі феномени, як: слухати, говорити.

Уміння слухати вважається природною якістю. Однак ми часто плутаємо поняття "слухати" й "чути".

Активне слухання вимагає значних зусиль. Студенти, які застосовують активне слухання впродовж лекції, стомлюються не менше, ніж їхній викладач *Існують чотири вимоги до активного слухання: 1) інтенсивність; 2) емпатія; 3) сприйняття; 4) готовність узяти на себе відповідальність за повноту сказаного.*

Людський мозок спроможний осмислити обсяг мовлення приблизно в шість разів більший, ніж той, на який здатний промовець. У результаті в людини, яка слухає, залишається значний резерв часу, котрий вона може використати для вільного мислення. Людина з розвиненими навичками активного слухання *інтенсивно слухає* те, що говорить співрозмовник, відключаючи сторонні думки, які відволікають її від процесу слухання. Як же в такому разі активний слухач використовує згаданий резерв часу свого мозку? Він об'єднує те, що було сказано, в єдине ціле. Кожен новий банк інформації порівнюється і вкладається в контекст, який йому передував.

Емпатія вимагає від керівника намагатися зрозуміти, яку думку хоче передати співрозмовник і гнучкості щодо справи.

Сприйняття. Потрібно вміти слухати співрозмовника, доки він не завершить повідомлення, й утримуватися від оцінки змісту повідомлення.

Відповідальність за повноту повідомлення. Активний слухач бере на себе відповідальність за те, щоб у процесі активного слухання одержати повне повідомлення від джерела комунікації. У процесі активного слухання найчастіше використовують два методи: "сприйняття не лише змісту, а й почуттів" та "постановка запитань, які гарантують розуміння".

1.5. Авторитет керівника в управлінській діяльності та довіра до нього

Важливе місце й роль у колективі відіграє *авторитет керівника,* який розпочинається з появи його в колективі. Перші зустрічі з людьми і розпорядження часто мають вирішальне значення для формування авторитету, бо працівники колективу хочуть мати повну й достовірну інформацію про свого керівника. Якщо попередній керівник користувався повагою, люди зустрічають нового керівника з певною упередженістю, а якщо попередник був невдалим керівником, то нового зустрічають з надією, бажанням працювати заради суспільних та інтересів. Таким чином, добір керівника, його соціально-ділові, професійні та соціально-моральні якості й характеристики створюють у колективі, в одному випадку, надійну атмосферу доброзичливості та працьовитості, а в іншому випадку - нервозність, зайву напруженість, вияв недовіри одна до одного, що в кінцевому підсумку знижує авторитет самого керівника і установи, в якій він працює.

Авторитет характеризується громадським визнанням особистості керівника, оцінкою його суб'єктивних якостей та їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі.

В управлінській культурі існує переконання, що звести владу лише до авторитету неможливо, оскільки методи здійснення влади - насильство, переконування, примус - не пов'язані з авторитетом. А таке поняття, як "підпорядкування" не обов'язковим для авторитету.

Важливо відзначити той факт, що влада авторитету може *мати реальне й формальне визнання.*

Керівник, який має реальний авторитет, сприймається підлеглими без найменшого сумніву, його накази мають велику переконливу силу, він вселяє впевненість у діях. Влада авторитетного керівника не має потреби у формальному підкріпленні. До речі, в сучасному українському суспільстві влада формалізована, формалізований і авторитет.

У психологічній науці досліджені штучні прийоми здобуття авторитету і престижу керівником.

Це різного роду "псевдоавторитети". Можемо виокремити такі їх типи:

- *"авторитет пригнічення"* (керівник тримає підлеглих у постійному страхові);
- *"авторитет резонерства"* (керівник вважає, що постійні бесіди повчального характеру посилюють його вплив на підлеглих);
- *"авторитет педантизму"* (схильність керівника до суцільного контролю, до дрібниць);
- "*авторитет підкупу"* (перетягує в той чи інший спосіб здібних та дисциплінованих людей на свій бік);
- *"авторитет відстані"* (керівникові здається, що чим далі він від підлеглих, тим краще);
- *"авторитет доброти"* (низька вимогливість до підлеглих);
- *"авторитет чванства" (*роздута пихатість, надмірне захоплення владою).

Таким чином, можемо зазначити, що впливовість, авторитет керівника - категорія інтегральна, яка включає багато чинників.

Серед важливих складових авторитету – *довіра*, *повага* до керівника з боку інших людей. За відсутності довіри всі дії керівника здаються непрофесійними, такими, що не заслуговують на повагу, піддаються сумніву, і, навпаки, дії керівника, який користується авторитетом, заслуговують на довіру.

 Довіра *- це позитивне сподівання на те, що інша людина не діятиме погано щодо справи та людей. Для формування довіри потрібен час.*

В основі поняття довіри лежать такі основні категорії: *порядність, компетентність, послідовність, лояльність, відкритість (см. 1.1).*

Довіра є однією з підвалин лідерства керівника. Коли підлеглі довіряють керівникові, лідеру, вони вірять у те, що їхні права та інтереси не будуть порушені. Люди навряд чи стануть поважати або слухати людину, яку вони вважають нечесною чи здатною заподіяти їм шкоду.

Американські дослідники *Стефан Робінс, Девід Де Ченцо* розрізняють *три типи довіри:* довіра, заснована на страхові; довіра, що ґрунтується на знаннях; довіра, заснована на ідентифікації.

Порядність	Чесність, сумлінність
Компетентність	Технічні знання, навички міжособистісного спілкування
Послідовність	Надійність, передбачуваність, здатність приймати правильні рішення
Лояльність	Добре ставлення до особи та прагнення зберегти її репутацію
Відкритість	Готовність до вільного обміну інформацією та ідеями

Схема 1.1. Складові довіри та їх характеристика

Важливу роль у формуванні авторитету, довіри до нього та відповідного іміджу відіграють *чутки про керівника колективу.* Феномен "чуток" на рівні буденних стосунків існував завжди. Ще *К.Юнг* свого часу говорив, що вони є проявами колективного несвідомого, певних архетипових феноменів.

 Чутки *- це спілкування натовпу. Даний тип спілкування в політичній психології називають самотрансляційним.*

У конфліктологічній та філософській літературі під поняттям "чутки" розуміють інформацію, джерела якої не офіційні, достовірність не встановлена. Інформація чуток бажана натовпу, чутки бувають об'єктивними, частково об'єктивними та необ'єктивними. Як твердять психоаналітики, чутки фіксують ту інформацію, яка замовчується. Чутки певною мірою сигналізують про стан справ, вони є певним відображенням громадської думки.

У системі політико-управлінської діяльності до чуток слід прислухатися, але оцінювати їх слід з позицій здорового глузду. Підлеглі, члени колективу завжди спостерігають за своїми керівниками безпосередньо, а також оцінюють їхні дії з чуток. Зокрема, звертаючи увагу на керівника, як на елітарну особистість, прагнуть переконатися, яким є керівник колективу, управлінець насправді.

Підлеглі-"спостерігачі" найчастіше зосереджуються на "пікових ситуаціях", а саме:

- якщо керівник починає свою кар'єру з бажання отримати не показники в роботі, а добру платню при скромній віддачі;
- коли невдаха-керівник болісно переживає відсутність символів своєї влади: робочого стола, кабінету, машини, навіть таблички на дверях. Американські психологи, соціологи *(М.Х.Мескон, М.Альберт, Х.Хедоурі)* вважають, що другорядні, зовнішні символи, витіснили на другий план основне - знання, уміння керувати, прагнення утвердити себе в дії;

- якщо керівник не вміє “подати” своїх людей, не творить іміджу колективу, справі якими керує;
- коли керівник приховує свою некомпетентність за пихою, бундючністю;
- якщо керівник бездуховний, не є взірцем у своїх власних сімейних та людських стосунках;
- коли керівник боїться “власної тіні”, не вміє зробити зауваження, похвалити, відстояти людину;
- якщо керівник не вміє порадити й не хоче вдатися до захисних дій щодо членів колективу чи особистості тощо.

Усе це щодня є предметом чуток, особливо тоді, коли з’являються конфліктогени. Тому управлінець-особистість і повинен постійно мати на увазі, що він “у полі зору”. Чутки - емпіричне джерело іміджу кожного, тому про інформацію в них доцільно знати й відповідно відреагувати.

1.6. Імідж керівника як чинник його відповідності або невідповідності посадовому призначенню

Слово “імідж” перекладається з французької мови як “образ”, “публічне Я людини”.

Людина живе в символічному й реальному світах. Можна виділити цілу низку обставин, коли ми реагуємо саме на імідж, а не реальність, якої начебто й не є першорядною, а саме:

- імідж - репутація особистості;
- імідж політика як особи;
- імідж товару (на даному етапі наші продукти є кращими за імпортні);
- імідж фірми тощо.

Імідж – це знакові характеристики про особистість та інші суспільні феномени. Він – найбільш ефективне подання матеріалу-інформації про людину, державу, націю. Складається особистісний імідж із внутрішніх та зовнішніх факторів (самоімідж, сприймаючий імідж та вимагаючий імідж). Імідж політика, управління будується відповідно із реально властивих йому характеристик та дій.

Імідж керівника, державного службовця - це уявлення громадськості про риси, притаманні працівникам лише цієї сфери діяльності. Імідж виявляється у відповідних діях, вчинках, а саме:

- уміння виражати та реалізувати завдання й інтереси державної установи, яку службовець представляє;
- бездоганність у веденні професійної роботи;
- володіння певним обсягом своєрідних знань, умінь та навичок;
- професійність, етична культура, культура спілкування, зовнішній вигляд тощо.

Для формування позитивного іміджу особистості керівника, державного службовця вагоме значення мають:

- підвищення кваліфікації, удосконалення професійного добору;
- розробка етичного кодексу;
- залучення засобів масової інформації;
- вивчення громадської думки про стан справ у роботі службовця, який обіймає державну посаду та здійснює певні спеціальні функції у межах своїх повноважень.

Для формування позитивного іміджу політика, державного службовця потрібно чітко виділити наявність позитивних та негативних комунікативних якостей (*табл. 1.1*).

Таблиця 1.1

Якісні характеристики керівника, державного службовця

Позитивні комунікативні якості керівника, державного службовця	Негативні комунікативні якості керівника, державного службовця
порядність	замкнутість
справедливість	злість
обов'язковість	підозрілість
повага до людей	дратівливість
гнучкість у стосунках	невитриманість
вимогливість до підлеглих	лицемірство
довіра до колег	черствість
комунікативна врівноваженість	комунікативна неврівноваженість
заохочення ініціативи підлеглих	заздрість
впевненість у собі	зарозумілість
тактовність	емоційна глухота
доброзичливість	грубість
товариськість	жорстокість
відсутність дріб'язковості	причепливість
врахування індивідуальних особливостей підлеглих	неврахування індивідуальних особливостей підлеглих
самокритичність	несамокритичність
толерантність	нелюдяність
вимогливість до себе та до підлеглих	невимогливість до себе та до підлеглих

Особистісний імідж керівника

Імідж керівника впливає не тільки на те, як вас сприймають оточуючі, але й на те, як ви себе відчуваєте. Коли ви гарно виглядаєте, ви відчуваєте себе впевнено. Коли у вас поганий настрій, ви не хочете виділятися в колективі. Якщо Ви професійно виконали завдання і вас відзначили, про це будуть знати в колективі, а отже зростає ваш імідж. Процес зміцнення позитивного іміджу циклічний. Але заявити про себе в колективі необхідно! Імідж потрібно створювати працею, культурою спілкування, зовнішнім виглядом (у розумних мірах). Як говорив китайський мудрець IV ст. до н.е. Лао Цзи: "Велике бажання бути гарною робить людину вульгарною".

Багато талановитих людей не мали підвищення по службі через те, що не дбали про імідж: меланхолійна зовнішність, недостатня охайність, поганий одяг, професійна некомпетентність - усе це руйнує образ дієвої особистості.

Погляньмо на себе, подбаймо про те, що додасть упевненості у власних силах, намагаймося стати взірцем, такими, з ким можна порадитися, хто навчить, як можна з "малого зробити велике" для суспільства і свого блага. Словом, впливайте, корегуйте, управляйте собою й творіть свій позитивний імідж - це імідж колективу.

Таким чином, технологія створення іміджу керівника - справа складна, яка потребує великої праці особистості над собою.

Позитивний імідж має дві сторони: внутрішню й зовнішню.

Одяг і зовнішній вигляд керівника - складова його іміджу

Вміння скромно, красиво відносно до часу та місця одягатися - складова культури керівника та його іміджу.

Скромність зовнішнього вигляду і добрий смак в одязі управлінця можна вважати одним з найважливіших компонентів загальної та професійної культури. Причому, важливо мати на увазі, що бажання виділитися серед інших просто не властиве культурній людині.

Досліджуючи цю проблему психологи дійшли висновку про важливість чинника охайного. елегантного одягу для керівника. адже він весь час на виду, більшість (особливо працівники молодого та середнього віку) прагнуть рівнятися на "першу особу" (керівника). Однак у нашій країні часто зовнішній вигляд не підкріплюється морально-етичними якостями замало. Психологічно мобілізуючий вплив одягу керівника полягає в тому, що коли він уважний до свого зовнішнього вигляду, відповідально ставиться і до виконання своїх обов'язків; підлеглий, відвідувач створює для себе "чисту ауру думок" про якісні характеристики особистості-керівника. У західних країнах розробляють і впроваджують спеціальні правила культури одягу управлінського працівника. Безумовно, керівник повинен бути одягнутий акуратно, відповідно до сучасних тенденцій**.**

Правила культури одягу та зовнішнього вигляду управлінських працівників наступні:

- стежити за чистотою і порядком в одязі;
- прагнути, щоб одяг відображав смак особистості;
- одягатися в міру можливостей добротно;
- на роботі не бажано знімати піджак;
- слід мати на увазі, що темний костюм приховує повноту;
- на роботі не слід одягатися в дуже яскраві кольори (жовтий, зелений, червоний та ін.);
- для невідомої ситуації одягатися слід консервативно;
- одягати краватки;
- перед початком ділової зустрічі бажано привести себе в порядок;
- керівник не повинен бути на роботі в яскравому костюмі та спортивних речах, не свіжій сорочці;
- для керівника й надалі найкраще пасуватиме однотонний одяг;
- мати бороду й вуса керівникам взагалі не рекомендується тощо.

Таким чином, нерозбірливість в одязі, намагання одягати оригінальні речі, бажання виділятися зовнішнім виглядом та одягом не повинні бути притаманні керівникові. Культура одягу є складовою іміджу, тому справедливою є думка про те, що саме вона є важливим мобілізуючим фактором у процесі праці. Суть полягає в тому, що акуратний зовнішній вигляд керівника значною мірою дисциплінує як його самого, так і підлеглих.

Висновки до розділу

1. Керівна діяльність є особливим видом діяльності, який характеризується свідомою та цілеспрямованою формою реалізації людини у сфері управлінської практики з метою її предметно-духовного перетворення. Керівна діяльність характеризується сукупністю результатів і наслідків, являє собою загальний спосіб ставлення людей до форм управлінської практики, виступає своєрідним процесом самовдосконалення (самодіяльність), подолання труднощів, як загальний спосіб вирішення проблем і завдань.

2. Керівник забезпечує права даної установи, поєднуючи інтереси суспільства і працівників колективу, здійснює керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами праці всіх його членів. забезпечує цілісність і системність спільної діяльності шляхом постійного погодження цілей і завдань керованого ним колективу з цілями і завданнями більш широкої соціальної структурної системи, елементом якої виступає даний колектив.

Керівник - це творча, професійно підготовлена, високоморальна особистість, умілий організатор і наставник, який здійснює владну, адміністративно-управлінську, виховну, стратегічну, адміністративну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну та лідерську функції.

3. Кожен керівник володіє особистими (високі моральні стандарти, фізичне та психологічне здоров'я, внутрішня культура, чуйність, турботливість, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм), професійними (компетентність, ерудиція, широта поглядів, прагнення до удосконалення, забуття нових знань, пошук нових форм) та діловими (організаційні здібності, рішучість, сміливість, наполегливість, контактність, комунікабельність, прагнення до нового, здатність до ризику) якостями.

4. Важливе місце й роль у колективі відіграє авторитет керівника, який визначається стилем та методами діяльності, його соціально-діловими, професійними й соціально-моральними якостями, в результаті чого в колективі створюється надійна атмосфера доброзичливості і працьовитості, а в протилежному випадку - нервозності, зайвої напруженості, вияву недовіри одне до одного, що в кінцевому підсумку знижує авторитет самого керівника й установи.

5. Особлива роль у формуванні сучасної моделі керівника належить таким його якостям як: професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні та моральні якості.

6. Проаналізовано особливості формування управлінської еліти, відповідно до таких критеріїв як: прагнення до лідерства, влади, екстраінвертованість, активність, розум, цілеспрямованість, авторитетність, допитливість, відповідальність, інтелектуальність, упевненість у собі, націленість на успіх та ін.

7. Визначено сутність понять "лідер" та "адміністратор". Лідер розглядається як: провідний член колективу, соціальної групи, класу, партії, держави, діяльність якого зумовлена економічними, соціальними, культурно-освітніми чинниками і повинна має ефективний результат. Поняття "лідер" як окрема особистість пов'язане з поняттям "лідерство", що включає в себе процеси внутрішнього самоврядування і самоорганізації групи, колективу, що обумовлені індивідуальною ініціативою їх членів. Лідер - член групи, колективу, який добровільно бере на себе значно більшу міру відповідальності в досягненні групових цілей, ніж це передбачено усталеними нормами поведінки і функціонування. Виділяють два типи лідерів: формальний лідер призначається або обирається і набуває офіційного статусу керівника; неформальний лідер - особа, яка найбільш повно своєю поведінкою відповідає груповим, загальноусталеним нормам і цінностям.

Адміністратор - представник керівного персоналу підприємства, установи, наділений відповідними владними функціями, зокрема: щодо організації праці, забезпечення її матеріальними чинниками, здійснення контрольних функцій, налагодження сприятливого мікроклімату в колективі, заохочення людей за активну працю і зосередження уваги на виконанні поставлених завдань, здійснення індивідуального позитивного впливу на членів трудового колективу тощо.

Запитання та завдання

1. Визначте сутність та структуру керівної діяльності.
2. Зробіть класифікацію основних видів та функцій управлінської діяльності.
3. Проаналізуйте особисті, професійні та ділові якості сучасного керівника.
4. У чому полягає відмінність між поняттями “керівник”, “адміністратор”, “управлінець”, “менеджер”?
5. Дайте визначення понять “лідер” та “адміністратор”.
6. Визначте головні професійно-важливі якості керівника.
7. Сформулюйте основні форми контролю керівника за підлеглими.
8. Назвіть на основні типи сучасних управлінців.
9. Покажіть особливості формування авторитету керівника в колективі, зазначте основні його критерії.
10. Що таке ефективний імідж керівника, від чого він залежить?